

El aprendizaje colaborativo en acción

Ejemplos del manejo de los recursos
naturales en Asia



Editado por Ronnie Vernooy

El aprendizaje colaborativo en acción

Ejemplos del manejo de los recursos naturales en Asia

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página

El aprendizaje colaborativo en acción

Ejemplos del manejo de los recursos naturales en Asia

Editado por Ronnie Vernooy

Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
Ottawa • Dakar • El Cairo • Montevideo • Nairobi • Nueva Delhi • Singapur



Primera edición: enero de 2010

Copublicado en castellano por:

Mayol Ediciones S.A.

Bogotá, Colombia

www.mayolediciones.com

ISBN: 978-958-8307-82-4

Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

PO Box 8500

Ottawa, ON, Canadá K1G 3H9

info@idrc.ca

www.idrc.ca

ISBN: 978-1-55250-468-0

© 2010 Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo

Todos los derechos reservados

Traducción al castellano: Bernardo Recamán

Diseño de cubierta: Foundation Books

Coordinación editorial: María Teresa Barajas S.

Edición y diagramación: Mayol Ediciones S.A.

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Contenido

Prólogo	vii
Prefacio	xi
Agradecimientos	xiii

Capítulo 1

Hacia centros de excelencia para el manejo del recurso natural basado en la comunidad. El aprendizaje colaborativo en la práctica	2
<i>Ronnie Vernoooy y Guy Bessette, con Dindo Campilan y Kevin Kelpin</i>	

Capítulo 2

Fortalecer las capacidades para la investigación y el desarrollo participativos (IyDP): un estudio de caso del sur de Asia	21
<i>Dindo Campilan y Rajindra Ariyabandu con Pratap Shrestha, Raghav Raj Regmi, Carlos Basilio y Julián Gonsalves</i>	

Capítulo 3

Aprendizaje adaptativo: de Isang Bagsak hasta ALL in CBNRM	59
<i>María Celeste H. Cádiz y Winifredo B. Dagli</i>	

Capítulo 4

Nada es imposible: introducir CBNRM en la educación superior china	99
<i>Zhang Li, Qi Gubo y Ronnie Vernoooy, con Long Zhipu y Jingsong Li</i>	

Capítulo 5**Caminos diversos pero congruentes al aprendizaje: comparando los estudios de caso****159**

*Ronnie Vernoooy, María Celeste H. Cádiz, Dindo Campilan,
Qi Gubo y Zhang Li*

Referencias**175****Autores y contribuyentes****182****Índice****185**

Prólogo

En 1970 terminé mi disertación con Everett Rogers, el padre de la difusión de la investigación de innovaciones. En ese momento, la innovación sin duda parecía “una idea que se percibía como nueva” que provenía del exterior de una comunidad de agricultores, doctores, amas de casa u otros emprendedores. Comenzó a afectar a la comunidad cuando algunos de sus miembros adoptaron la idea nueva, que finalmente llevó a una difusión más o menos penetrante.

Los economistas observaron que tal cambio en el nivel individual tiene efectos macros cuando nuevas prácticas comienzan a afectar la oferta total y, por ejemplo, a empujar hacia abajo los precios de los productos agrícolas. Luego, una mayor difusión se convierte en un asunto de supervivencia en el mercado. Tal innovación inducida comenzó a ser entendida como un aspecto esencial en la “carrera de ratas” del desarrollo y el motor del crecimiento económico. Todo esto no era un castillo en el aire teórico. Literalmente miles de estudios empíricos respaldaron esta perspectiva acerca de la innovación. En cierto momento, la difusión de innovaciones fue el tópico de investigación de ciencias sociales más popular de todos los tiempos. ¡La investigación de difusión se dispersó con venganza!

Esta comprensión de la innovación en el nivel de la firma y sus implicaciones macroeconómicas ha tenido, y tiene todavía, un impacto tremendo en la práctica. Muchos científicos agrícolas prominentes creen que el desarrollo agrícola es una cuestión de desarrollar tecnologías y empujarlas hasta los agricultores. ¡Finalmente, el desarrollo agrícola es convenientemente una cuestión de darles fondos a los científicos! Cuando mi libro de 1988, *Extension science: information systems in agricultural development* se tradujo al chino, los caracteres utilizados para extensión representaban “empujar” y “meter”. Ahora sabemos que tan limitada

comprensión de la innovación y el desarrollo convierte a la ciencia agrícola inapropiada para el propósito cuando se trata de enfrentar los desafíos que tenemos hoy.

El aprendizaje colaborativo en acción. Ejemplos del manejo de los recursos naturales en Asia ataca este asunto de frente. Suministra argumentos y evidencia para un nuevo método y le da voz y peso muy necesitados a perspectivas que están surgiendo a todo lo ancho del globo.

En el punto de vista convencional, la innovación es la propiedad emergente de millones de individuos que hacen escogencias racionales en el mercado. A pesar del reconocimiento explícito por parte de científicos sociales, comenzando con Emile Durkheim y economistas institucionales como Douglass North, de que el comportamiento individual está incrustado en un contexto histórico institucional de reglas del juego, estructuras organizacionales, formas de gobierno y capital social, para todas las intenciones y propósitos todavía operamos con el *individualismo metodológico*: el nivel colectivo o macro se ve como un resultado emergente y mecánico de comportamientos individuales sumados.

Hoy, todo, incluso el punto de vista convencional, es desafiado. Aunque todavía llamamos a una falta de crecimiento económico “recesión”, también sabemos que tenemos que ir más allá del crecimiento si queremos tratar de manera efectiva con una tierra antropogénica. Esto es, no podemos seguir dependiendo de procesos naturales para asegurar los suministros de agua potable, un clima estable, la regeneración de ecosistemas y otros servicios cruciales del ecosistema a un biotopo en el que miles de millones de seres humanos y otros seres sensibles puedan continuar prosperando. También sabemos que el crecimiento económico y la redistribución por “goteo desde arriba” no acaban automáticamente con la pobreza persistente. De hecho, la división entre los que tienen y no tienen sólo parece que aumenta. Han quedado atrás los días en que podíamos capturar, competir, conquistar y corromper con el conocimiento seguro de que la tierra y “el mercado” se harían cargo de los costos externos de nuestras actividades. ¡Ahora sabemos que tenemos que hacer eso nosotros mismos! Eso es lo que queremos decir con “antropogénico”. Tenemos que enfrentar el impacto colectivo de la acción humana y su causa principal: el comportamiento humano y las instituciones en las que él se encuentra.

No tenemos idea alguna de cómo crear una sociedad que pueda manejar una tierra antropogénica. Todo lo que sabemos es que nuestro sistema económico global actual de crecimiento sin fin es incompatible con los conductores que forman la troposfera, esa delicada capa de suavidad que envuelve a la Tierra, tan conducente a las formas elevadas de vida.

También sabemos como un hecho que la Tierra no puede suministrar los recursos requeridos a todas las personas en ella con los estilos de vida a los que las clases medias en los países posindustriales y las élites en los países emergentes se han acostumbrado. Este estilo de vida americano no es negociable. Entre tanto, está amenazado por un sistema de alimentos inadecuado, una crisis bancaria sin frenos, una huella ecológica desproporcionada, costos de energía insostenibles, y sólo es sostenible mientras que otros países estén dispuestos a pagar la cuenta. Como todos aspiramos a ese estilo de vida, es un aprieto que enfrentamos hoy todos. Darse cuenta de esto tiene implicaciones fundamentales para nuestra comprensión de la innovación y, por tanto, para cualquier esfuerzo para desarrollar la capacidad que se proponga estimularla.

La innovación ya no es una *idea* nueva que viene de afuera. Es el *proceso* de transformar nuestra sociedad moderna y las ideas que nos llevaron a donde estamos. “Los negocios como de costumbre no es una opción”, fue la conclusión de la Evaluación Internacional de la Ciencia y Tecnología Agrícola para el Desarrollo que fue aceptada por 58 gobiernos en abril de 2008. La innovación ya no es solamente una condición necesaria para que las *empresas* sobrevivan en el mercado, ahora es una condición para preservar y regenerar la *sociedad global*. Por lo pronto, no tenemos ninguna idea de cómo proceder. La ciencia puede ayudar, pero al enfatizar las relaciones causa-efecto y las soluciones técnicas y, en general, ignorando las instituciones humanas como ingredientes clave de cualquier cambio en el dominio antropogénico, la ciencia sigue siendo parte del problema. Ahora se ha aceptado cada vez más que, en contextos complejos, las relaciones de causa y efecto sólo se comprenden en retrospectiva. Los contextos complejos, por tanto, exigen una exploración experimental y métodos evolucionarios que le pongan atención a la incrustación institucional de la innovación.

El contexto complejo está determinado por una interacción de muchos factores y actores que no son susceptibles de análisis convencional, predicción y marcos lógicos. Se requieren nuevos métodos para atender el aprendizaje social, los procesos de múltiples intereses, los sistemas de innovación y la transformación institucional. Estos métodos están en la etapa de la exploración, el ensayo y error y la incertidumbre. Los donantes todavía están reacios a financiarlos debido a la imposibilidad inherente de especificar por adelantado mojoneros, para no hablar de resultados mensurables. Hay, sin embargo, una gran urgencia de aprender acerca de estos métodos para el desarrollo institucional. Nuestro futuro depende de una curva de aprendizaje social muy inclinada en ese aspecto.

Este libro, por tanto, es muy bienvenido. Fue escrito desde la nueva comprensión de la innovación y financiado por un donante que no se echó para atrás con los resultados abiertos y los marcos lógicos deliberadamente sin especificar. El libro reporta el resultado de proyectos de investigación-acción que tomaron en serio el mensaje “los negocios como de costumbre no son una opción”. Ellos deliberadamente experimentaron y ensayaron nuevos métodos para procesos de aprendizaje de múltiples intereses como una avenida al cambio institucional. Ellos describen no sólo lo que se hizo, sino cuál fue la comprensión que determinó lo que se hizo. Buscaron un nuevo lenguaje para comunicar acerca de la complejidad y cómo la podemos manejar. Buscaron deliberadamente elevar sus resultados a través del desarrollo del currículo y el cambio de política.

En resumen, este libro es un esfuerzo muy bienvenido para desarrollar nuevos acercamientos a la complejidad. Es el reporte de un esfuerzo creíble de varios años, a través de varias disciplinas y varias naciones. Espero que contribuya a una más amplia comprensión de lo que está en juego. Después de todo, sin un amplio y nuevo “alfabetismo” que en efecto reemplace el empuje de la tecnología y el fundamentalismo del mercado, todo lo que podemos esperar es más de lo mismo. Cuando digo esto, hablo como alguien que ha sido un estudiante de toda la vida de la innovación y queda abrumado con la enormidad de administrar una tierra antropogénica. El desafío más grande, como de costumbre, no es aprender nuevas cosas, pero sí desaprender viejas y cambiar las instituciones existentes. La investigación-acción que se reporta en este libro ataca este asunto de frente. ¡Id y multiplicaos!

Niels Röling

Profesor emérito de estudios de comunicación e innovación

Universidad de Wageningen, Países Bajos

Andelst, 11 de noviembre de 2008

Prefacio

Recientemente, el desarrollo de la capacidad se ha vuelto de nuevo popular. En un mundo de instituciones y organizaciones que luchan, fracasan y colapsan, esto no es una sorpresa. Pero el desarrollo de la capacidad es un asunto complejo: es más fácil hablar y escribir de esto que ponerlo en la práctica.

El diccionario en línea Webster (consultado el 29 de septiembre, 2008) nos da ocho definiciones de capacidad. Entre ellas, la *habilidad de actuar o producir* y el *poder para aprender o retener conocimiento*. Estas dos definiciones parecen ligadas de cerca cuando el concepto de capacidad se aplica a un campo profesional tal como enseñar, la investigación o la planeación del desarrollo y la implementación. En estos campos, los profesionales están preocupados con aprendizaje y desempeño tanto individual como organizacional (lo que podría llamarse *colectivo*). El desarrollo de capacidad entonces se refiere al fortalecimiento de habilidades individuales y colectivas para realizar una o más tareas o para producir resultados o impactos valiosos.

Este libro es acerca del aprendizaje colaborativo para el desarrollo rural participativo con un enfoque en métodos del manejo de recursos naturales basado en la comunidad. Aunque documentado e inspirado en el desarrollo de la capacidad y la teoría del aprendizaje, el énfasis de los tres estudios de caso asiáticos a profundidad destacados aquí es en la práctica del desarrollo rural. Los tres casos tienen los siguientes aspectos en común: se centran en *situaciones de aprendizaje complejo de la vida real* acerca de dilemas del manejo de recurso natural; son ejemplos de la *hechura gradual de novedosas comunidades de práctica* para el desarrollo de la capacidad; demuestran tanto el proceso como los resultados de utilizar una variedad de métodos de aprendizaje; y hacen que los facilitadores sean una *parte integral* del proceso de aprendizaje.

Los tres casos sugieren que un efectivo desarrollo de la capacidad es un proceso dinámico, que evoluciona y se desdobra, y no una cadena de eventos lineal, mecánica o predecible. Los casos demuestran que la efectividad de las estrategias de desarrollo de capacidad pueden ser aumentadas a través de un sólida cimentación en el contexto local, definiendo objetivos de aprendizaje factibles de hacer y enfocados en la práctica, integración de la experticia, colaboración organizacional, aplicación deliberada de monitoreo y evaluación participativa enfocada en la utilización y un proceso de administración dinámico.

Aunque los casos cubren un campo profesional particular y son específicas al contexto, las perspectivas ganadas de un examen crítico de las prácticas utilizadas aquí suministran una valiosa guía para otras iniciativas. Es de esperar que un desarrollo de capacidad más efectivo pueda contribuir a prácticas de desarrollo rural más relevantes y a un menor número de luchas, fracasos y rupturas individuales y organizacionales.

Ronnie Vernoooy
Ottawa, diciembre de 2008

Agradecimientos

Muchas personas se reunieron en los tres procesos de aprendizaje colaborativo destacados en este libro y, de una manera u otra, todos contribuyeron al aprendizaje que surgió. Como autores y contribuyentes de este libro, agradecemos a todos nuestros coaprendices por su interés, entusiasmo y dedicación. Ellos ilustran la lección de que el aprendizaje efectivo sólo puede ocurrir si nos comprometemos y entregamos por completo, con corazones y mentes abiertas.

El equipo de la red de perspectivas de usuarios en investigación y desarrollo agrícola (UPWARD) del Centro Internacional de la Papa o CIP agradece a todas las organizaciones, mentores, personas de recursos y facilitadores del Programa de investigación y desarrollo participativo, especialmente a Liz Fajber, Shantanu Mathur, Alessandro Meschinelli, Gelia Castillo, Tara Lama, Rabi Chitrakar, Mayette Nadal y Hydee de Chávez.

Las reflexiones y síntesis de experiencias y perspectivas presentadas en el estudio de caso de Aprendizaje y vínculos adaptativos en el manejo del recurso natural basado en la comunidad (ALL in CBNRM) se beneficiaron del trabajo colectivo y las reflexiones de mentores y colegas tanto en los programas Isang Bagsak y ALL in CBNRM. El equipo ALL in CBNRM desea agradecer profundamente a Guy Bessette, Chin Saik Yoon y Julián Gonsalves, así como a los colegas de la Universidad de Filipinas en Los Baños: profesora emérita Nora C. Quebral, Lourdes Margarita A. Caballero, Cleofe S. Torres, Luningning A. Matulac, Ma. Theresa H. Velasco, Ma. Stella C. Tirol, Madeline M. Suva, Inés Vivián S. Domingo, Emmanuel Rodantes G. Abraham, Benjamina Paula G. Flor, Serlie B. Jamias, Leah P. Arboleda, Sherwin Joseph C. Felicidadario, Aldo Gavril T. Lim, Hermilea Marie P. Cabral, Mildred O. Moscoso, Ma. Teresita B. Osalla, Joclarisse E. Albia y Mara Katrina Escurel.

El equipo quiere también agradecer a las siguientes personas en organizaciones participantes: Elmer M. Ferrer, Randee Cabece, Allan Vera, Tata de la Cruz, Dindo M. Campilan, Arma Bertuso, Carlos S. Basilio, Jaime A. Gallentes, Robert W. Solar, Emily Monville Oro, Jitendra Kumar Sinha, Marion Tan, Marissa B. Espineli, Ronnakorn Triraganon, Noelle O'Brien, Peter John Stephen, Michael Newman, Duncan McLeod, Dao Mong Uyen, Pham Tran Thuy Anh y a los grupos de aprendizaje vietnamitas, indonesio, filipino, camboyano, tailandés y de la República Democrática Popular de Laos. El equipo también expresa sus agradecimientos a su contraparte africana de Isang Bagsak liderada por Jones Kaumba, Christopher Kamlongera, Claude Adandedjan y Wilberforce Tushemreirwe. Y agradecen a Ronnie Vernoooy, Qi Gubo, Zhang Li y Dindo Campilan por sus comentarios y aprendizaje compartido mientras trabajamos en el estudio de caso y este libro.

El equipo chino expresa también su gratitud a todos los socios que, desde 2004, se han unido a los esfuerzos a los métodos participativos principales de aprendizaje, investigación y trabajo de desarrollo. La "familia" incluye estudiantes universitarios (actuales y graduados) y el personal de la Universidad Agrícola China, Universidad Agrícola de Jilin, Universidad Agrícola de Hebei, Universidad de Yunnan, Universidad de Guangxi, Universidad de Guizhou de Finanzas y Economía y la Universidad Agrícola de Shandong; a los estudiantes y personal de la Academia Guizhou de Ciencias Agrícolas, el Centro Chino para la Política Agrícola y las organizaciones no gubernamentales HOPE y Action-Aid; y a agricultores, agentes de extensión y otro personal de gobierno en Ningxia, Guizhou, Jilin, Yunnan, Guangxi y Hebei. Esta familia continúa creciendo.

Los tres equipos agradecen la hospitalidad suministrada por la oficina de Singapur del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, donde se efectuó el primer taller de trabajo de escritura para este libro. Eliane Tang, en particular, merece agradecimientos especiales. Sandra Garland, una vez más mejoró nuestra escritura del inglés. Bill Carman en IDRC y sus colegas coeditores garantizaron un proceso de publicación sin contratiempos. Agradecemos a nuestras familias y amigos cercanos por su paciencia y apoyo.



Coordinación y colaboración: actuación en un festival aldeano
(municipio de Kaizuo, provincia de Guiyang, China).
(Fotografía: Ronnie Vernooy)

Hacia centros de excelencia para el manejo del recurso natural basado en la comunidad. El aprendizaje colaborativo en la práctica

Ronnie Vernooy y Guy Bessette, con Dindo Campilan y Kevin Kelpin

Dominar la acción a través del aprendizaje colaborativo

“El programa IyDP [investigación y desarrollo participativo]... en la Universidad Agrícola de Asma les dio a los investigadores la oportunidad de entender la importancia de involucrar a la comunidad en la selección de la variedad de arroz Ahu del altiplano. Más importante aún, los investigadores estuvieron expuestos a la diversidad cultural de diferentes comunidades... [y aprendieron más acerca] de sus prácticas agrícolas y opciones de supervivencia. Les fue posible interactuar con la comunidad en una forma continua, comprender su comportamiento y las razones de algunas de las decisiones de la comunidad al rechazar el mejoramiento tecnológico en el arroz Ahu del altiplano.”

Sharma y Pathak (2006)

“Francamente, antes de unirnos al Programa ALL in CBNRM todas las estrategias que implementamos eran por ensayo y error. Realmente no teníamos una manera sistemática de aprender. Pero en este programa, cada meta está identificada, paso por paso. Antes de la visita del mentor, no teníamos una tarea específica para nuestra programación de radio. Transmitíamos todos los asuntos a la comunidad. Ahora nos centramos en tres asuntos principales: el medio ambiente, la política y el servicio público de despacho. Con esto, Yascita [una ONG] puede obtener más información y datos que se pueden utilizar de apoyo.”

*Muh. Aswan Zanyynu, Yascita, Indonesia, 2008
(ALL in CBNRM 2008:8)*

“Como alguien dijo, ‘Puedes aprender más del proceso si tomas parte en el curso [CBNRM] más activamente’. Yo participé en el taller de trabajo de planeación de currículo de desarrollo en enero de 2006 y, luego, durante el curso, actué de asistente del curso.

Este curso es realmente novedoso para nosotros los estudiantes. Es interesante y abierto. La cosa que más me impresiona es el poder del equipo. Si intercambia una manzana con la manzana de otro, cada uno de los dos todavía tiene una sola manzana; si intercambias una idea con otro, ambos tienen dos ideas. La formulación del plan de investigación del campo, el reporte, la propuesta, la película corta (de la visita de campo), todo me enseñó muchas cosas nuevas. Realmente es aprender haciendo. Y el curso persiste en enfatizar la práctica. Es muy útil para nosotros.”

*Yang Huan, estudiante de maestría, Escuela de Humanidades
y Desarrollo, Universidad Agrícola de China,
Beijing, abril 2006 (Vernooy et al., 2008: 191)*

Este libro es acerca de nuevas maneras para diseñar aprendizaje colaborativo y resultados de aprendizaje novedosos. Como las citas anteriores sugieren, el aprendizaje consiste en adquirir nuevos conocimientos, actitudes y destrezas y poner éstas en práctica. En los tres casos que se destacan en este libro, la práctica de hacer investigación de campo participativa basada en la comunidad contribuye para mejorar el modo de vida rural de una manera sostenible.

La tres personas citadas revelan todas una perspectiva instrumentalista sobre el aprendizaje –la adquisición de conocimiento nuevo y el dominio de ciertas destrezas (profesionales). Sin conocimiento instrumental, tendríamos mucho trabajo midiéndonos a los desafíos en nuestras vidas profesional y cotidiana. Conocimiento y destrezas relacionadas con formas instrumentales de aprendizaje pueden ser técnicas, que buscan analizar, manipular y “controlar” nuestro medio ambiente. Pueden ser también comunicativas, un medio para entenderse uno mismo y entender a otros a través del intercambio y la interpretación (Habermas 1985). Interactuando de cerca y continuamente con compañeros de clase, profesores y agricultores, y reflexionando críticamente acerca de esta experiencia se pueden mejorar mucho nuestras capacidades comunicativas.

Sin embargo, los citados también sugieren una perspectiva de aprendizaje más amplia y profunda que incluye la reflexión, el desarrollo de una nueva manera de ver y razonar, y la exploración de nuevas formas

de hacer –aprendizaje en términos de desarrollo de identidad personal y, a veces también, colectivo. Esto no es sólo aprendizaje acerca de nosotros y nuestro lugar en el mundo al adquirir conocimiento comunicativo, sino también desarrollar la capacidad para ser más reflexivos acerca de nosotros mismos, es decir, estar dispuestos y ser capaces de cuestionar nuestros supuestos, comportamiento, modos de aprendizaje y la “construcción” de nuestro medio ambiente. Estas dimensiones del aprendizaje son quizás más borrosas pero no menos importantes.

El aprendizaje transformativo es un tipo de aprendizaje más profundo. Implica la capacidad de vernos a nosotros mismos y a nuestra realidad de una manera más integral y de actuar de acuerdo. Como tal, el aprendizaje transformativo es integral con la praxis –el término utilizado por Freire para describir la práctica informada en la teoría (Freire 2000; Mezirow y asociados 2000; Percy 2005; Cranton 2006). Varias de las experiencias –tanto individuales como colectivas– de los participantes en los tres estudios de caso descritos en este libro son ejemplos de esta clase de aprendizaje. Ninguno de estos casos fue diseñado explícitamente para lograr este resultado; este aprendizaje simplemente ocurrió como resultado de las actividades. El desarrollo de la identidad personal está incrustada en la adquisición de destrezas de aprendizaje social y manejo adaptativo, que son de valor más allá de las vidas profesionales de las personas (para un análisis de fondo, ver Zhang Li 2008).

Se argumenta con frecuencia que son los individuos que aprenden, pero es difícil imaginar cómo aprende uno solo. Incluso para la simple observación, dependemos de otros que nos muestren el camino. El aprendizaje, especialmente el activo, es un proceso interactivo. Aprendemos interactuando con otros, con la ayuda de artefactos y haciendo cosas junto con otros (Wenger 1998; Wenger *et al.*, 2002; Cranton 2006). En este sentido, el aprendizaje y sus resultados son fundamentalmente procesos socialmente construidos (Leeuwis 2002). Aprender con un propósito y efectivamente –lo que podríamos llamar el *arte de aprender*– es una capacidad muy útil para desarrollar.

Los tres casos en este libro nos dicen que el aprendizaje más efectivo tiene lugar haciendo cosas, basados en una relación o relaciones con otros. Desarrollar relaciones significativas y útiles, por tanto, es otra capacidad útil y aparentemente central al aprendizaje. Ciertamente en el caso del desarrollo rural y la administración del recurso natural, caracterizado cada vez más por configuraciones sociales complejas y con frecuencia en conflicto, esta clase de aprendizaje, incluyendo la capacidad de manejar las diferencias, tensiones y conflictos es crucial, aunque muchas veces ignorada.

Una de las lecciones clave derivadas de los tres casos es que los procesos de cambio *organizacional* para atender los desafíos de la administración del recurso natural necesita reflejar los elementos clave de las prácticas de administración del recurso natural basado en la comunidad (CBNRM), es decir, aprendizaje social y administración adaptativa. El aprendizaje social significa que varios interesados aprenden juntos y algunos de los otros y, en forma colectiva, trabajan en atender asuntos CBNRM complejos. La administración adaptativa enfatiza el ciclo acción-reflexión-acción para permitir a los interesados, como aprendices sociales, que apliquen su aprendizaje nuevo y mejoren sus acciones. Cuando estos principios se aplican deliberada y continuamente, el desarrollo de la capacidad tiene lugar, no como un resultado final pero sí como parte de un esfuerzo. De lo que hemos aprendido hasta ahora, esto incluye darle mucha más atención al nivel medio, es decir, la formación de nuevas configuraciones de personas con mentalidad similar, y el fortalecimiento de las que ya existen dentro y mediante las organizaciones.

Las experiencias dinámicas e integrales normalmente comprenden una mezcla apropiada de las tres formas de aprendizaje, permitiéndonos hacer cosas, interactuar con otros y con artefactos, adaptarnos a nuevas circunstancias, ser críticos, creativos e innovadores, desarrollarnos más y crear nuevos vínculos con otros. Los casos en este libro están basados en la hipótesis de que unas experiencias de aprendizaje *colaborativo* innovadoras y experimentales deliberadamente creadas podrían contribuir a unos resultados de aprendizaje más efectivos y, por tanto, conducir a una práctica de desarrollo rural más efectiva. Por eso, los tres casos representan formas novedosas de desarrollo de la capacidad organizacional a través de las cuales, en la práctica, se le da nuevo significado al concepto de organización. Cada caso incluye reflexiones acerca de este proceso organizacional emergente, desde el diseño, a través de la implementación, hasta el monitoreo y la evaluación y más allá. Es decir, el proceso de hacer el aprendizaje dinámico e integral es una parte fundamental de la práctica de desarrollo rural.

Destacamos tres estudios de caso de aprendizaje innovador en Asia, de diferentes contextos, pero con un método común: CBNRM e investigación participativa de acción (PAR). (Describimos CBNRM y PAR con más detalle más adelante.) Los tres casos ilustran el aprender *juntos* haciendo y experimentando, basados en una visión compartida, una disposición a cruzar fronteras organizacionales, un compromiso de llevar a cabo tareas juntos, tomar riesgos y compartir recursos, y el uso deliberado de monitoreo y evaluación participativa desde el comienzo hasta el fin. En el sentido de Wenger (1998), pueden ser vistos como ejemplos de comunidades

emergentes de práctica de desarrollo de capacidad o, siguiendo a Freire, praxis de desarrollo. Basados en nuestra experiencia y reflexión, describimos estas iniciativas como movimientos hacia “centros de excelencia de desarrollo de capacidad” (Bessette y Vernooy 2005; Large 2006). A continuación, describimos los elementos centrales de este concepto con más detalle.

La materia de sujeto del CBNRM-PAR de los tres casos nos lleva a la noción de aprendizaje social definido como el proceso por el cual múltiples actores sociales, como exigencias e intereses en competencia, se mueven hacia, y se ocupan en negociaciones y acción concertada en múltiples escalas de interacción (Röling 2002). Es acerca de aprender juntos y aprender unos de los otros, hacia el desarrollo de cognición colectiva (en los términos de Röling, construir sobre otros) –“traducido” como la capacidad de participar en acción colectiva. El aprendizaje social puede tener lugar formal o informalmente, en unidades, departamentos, asociaciones, comités, organizaciones no gubernamentales (ONG) y redes de varias clases. El establecimiento y “manejo” de grupos de aprendizaje y redes se centra en facilitar e inspirar el desarrollo humano y social a través del aprendizaje, la innovación y la atención al proceso, incluyendo tratar disputas y conflictos existentes o emergentes (*véase* Leeuwis y Pyburn 2002; Wals 2007). Una de las principales lecciones de los casos es que para los esfuerzos de desarrollo de capacidad orientados por CBNRM-PAR sean efectivos, el mismo proceso de aprendizaje debe ser diseñado y guiado como un proceso social de aprendizaje.

Gracias a la mayor movilidad y a las modernas tecnologías de la comunicación, la gente alrededor del mundo está desarrollando y experimentando con nuevas formas para aprender juntos y aprender los unos de los otros. Los tres casos también hablan de esta nueva dimensión del aprendizaje y muestran cómo estas nuevas tecnologías se pueden utilizar para facilitar el aprendizaje a lo largo del tiempo y a veces largas distancias. Sin embargo, aunque las herramientas basadas en la *web* demuestran ser muy útiles, los casos enfatizan fuertemente que las interacciones cara a cara permanecen cruciales.

Los tres casos

Aunque conectadas por los hilos comunes descritos, los casos difieren en términos de las personas y organizaciones involucradas, la situación política y socioeconómica, el historial local de “teorías” y las prácticas de aprendizaje particulares, y en términos de alcance, tiempos y espaciado de las iniciativas. En este sentido, se convirtieron en verdaderos casos de

estudio de maneras novedosas de aprendizaje colaborativo (Yin 2008), permitiendo la comparación y la evaluación.

El primer caso es el programa de Investigación y Desarrollo Participativo (IyDP) para el sur de Asia. Este programa buscaba fortalecer, a través del esfuerzo colaborativo, la capacidad de individuos y organizaciones seleccionadas para llevar a cabo IyDP en el manejo agrícola y de recursos naturales. El programa se centraba en el entrenamiento regional e implementación, la identificación y evaluación de mecanismos apropiados para la institucionalización y la elevación de la escala de IyDP, y el compartir las lecciones aprendidas con otros en otras regiones en desarrollo. Utilizaba una variedad de métodos de aprendizaje con un énfasis en las interacciones cara a cara, revisión de pares, asesoría y trabajo de campo.

Dieciséis organizaciones de cinco países del sur de Asia tomaron parte del programa, incluyendo ONG locales e internacionales, universidades y centros nacionales e internacionales de investigación. Colectivamente, estas cubren un amplio rango de temas: producción de cosechas, biodiversidad, conservación de bosques, salud, nutrición y desarrollo de la comunidad. La coordinación estuvo a cargo de dos ONG nepalesas: la Red de Acción Participativa de Nepal (NEPAN) e Iniciativas Locales para la biodiversidad, la Investigación y el Desarrollo (LI-BIRD). La Red Asiática del Centro Internacional de la Papa, Perspectivas de los Usuarios con Investigación Agrícola y Desarrollo (CIP-UPWARD), suministró experticia técnica.

El segundo caso es la red para el sureste asiático del Aprendizaje y vínculos adaptativos en el manejo del recurso natural basado en la comunidad (ALL in CBNRM). El proyecto ALL in CBNRM busca crear una comunidad de investigadores y practicantes de administradores del recurso natural orientados en la participación y, a través de la formación de redes, un centro CBNRM regional de excelencia (más acerca del concepto de los centros de excelencia más adelante). La red reúne gente del gobierno, ONG, universidades, organizaciones de investigación y aquellas basadas en la comunidad.

Cinco organizaciones coordinan la red; el Colegio de Comunicación para el Desarrollo de la Universidad de Filipinas en Los Baños, Centro de entrenamiento en forestación comunitaria regional para Asia y el Pacífico con sede en Bangkok, el Instituto de Reconstrucción Rural en Filipinas, CIP-UPWARD con sede en Filipinas y el Centro de Aprendizaje de Administración del Recurso Natural basado en la Comunidad en Filipinas. El programa hace uso tanto de métodos de aprendizaje interpersonales como basados en la *web*.

El tercer caso lleva a China y al sistema de educación superior del país. Esta iniciativa, Aprendizaje Participativo, Desarrollo de Currículo y Enfoque de Métodos basados en la comunidad para la administración del recurso natural en la Educación Superior de China busca contribuir al desarrollo e implementación de métodos de desarrollo rural participatorios innovadores, basados en la comunidad en China rural. La porción de desarrollo de la capacidad de la iniciativa, liderada por grupos de trabajo en la Universidad Agrícola de China (CAU) y la Universidad Agrícola de Jilin (JLAU), tiene seis componentes interrelacionados:

- En el centro, experimentos participativos de desarrollo de currículo que buscan introducir CBNRM en el nivel de posgrado.
- Apoyar la investigación CBNRM por parte de estudiantes y empleados, vincular la teoría CBNRM con la práctica y permitir a los participantes reflexionar acerca de hacer investigación-acción en áreas rurales y utilizar los resultados de la investigación de campo como insumos para posteriores desarrollos del curso y refinamiento. Este componente se implementa a través de pequeños apoyos financieros para el trabajo de campo de tesis CBNRM, supervisión de estudiantes CBNRM, personal interesado (de CAU y JLAU) y una serie de publicaciones.
- Identificación y apoyo de “campeones”, estudiantes jóvenes y prometedores y personal que muestren iniciativa y liderazgo.
- Compartir experiencias, resultados y lecciones a través de intercambios y orientación entre docentes y docentes y estudiantes y estudiantes (similar al método entre agricultores y agricultores).
- Creación de un medio ambiente facilitador, es decir, apoyo financiero y político de largo plazo de fuentes chinas, tales como líderes CAU y JLAU, el Ministerio de Educación y quizás fondos complementarios de agencias donantes.
- Por último, pero no menos importante, un monitoreo sólido y permanente. Esto implica el refuerzo de las destrezas de monitoreo y evaluación a través de entrenamiento y práctica con metas y el desarrollo e implementación de sólidos planes de evaluación.

Estructura del libro

En los siguientes capítulos, se examinan estos casos de cerca.

- Describimos cómo desarrollamos las iniciativas –el trasfondo y razón de ser, ideas y teoría de acción– y qué expectativas teníamos en

términos de resultados de aprendizaje. Identificamos las capacidades que buscamos desarrollar, para quién y cuándo.

- Describimos y reflexionamos críticamente acerca de lo que hemos hecho y estamos haciendo y los métodos que usamos, haciendo uso de un método etnográfico.
- Destacamos el uso del monitoreo y la evaluación participativa como medio para fortalecer los procesos de aprendizaje y los resultados.
- Sintetizamos los cambios que creemos nuestro aprendizaje ha conseguido (resultados intencionados y no intencionados) en los niveles individuales y organizacionales (especificando en cada caso qué comprende el nivel organizacional) y tratamos de contestar preguntas clave. ¿Cambiar las actitudes, el conocimiento y las destrezas individuales está contribuyendo a mejores prácticas CBNRM? ¿Están contribuyendo los esfuerzos de desarrollo de la capacidad a relaciones más iguales y orientadas en el aprendizaje? ¿Cambiar las capacidades individuales y las relaciones de aprendizaje está contribuyendo al fortalecimiento del desempeño organizacional? ¿Han contribuido los esfuerzos del desarrollo de la capacidad a los resultados CBNRM deseados en términos de mejor modo de vida, acceso más equitativo a los recursos naturales, uso sostenible de los recursos naturales, empoderamiento y cambios de política de apoyo?
- Tratamos también de identificar elementos emergentes, no planeados que resulten de nuestros esfuerzos. Como veremos, obtuvimos algunas perspectivas importantes.
- En el capítulo concluyente, resumimos y comparamos los tres casos y los principales resultados de aprendizaje. Intentamos suministrar explicaciones de los resultados e identificar factores que puede ser clave en términos de diseño, implementación y sostenibilidad; por ejemplo, la continuación del aprendizaje en el tiempo y el espacio por nosotros mismos y otros. Cuando aumenta la comprensión de nuestros casos, hacemos hipótesis acerca de qué habría sucedido si nuestras iniciativas no se hubieran realizado. Examinamos las fortalezas y debilidades de los diversos diseños y estrategias de desarrollo de capacidad y cómo el contexto más amplio (*p.e.*, factores sociales) influyen los resultados dado un diseño particular.

A continuación, más detalle de las ideas centrales del libro.

Capacidades clave para la administración del recurso natural basado en la comunidad

“Estoy tan entusiasmado desde que regresé de Baicheng (visita de campo en la provincia del este de Jilin). Vale la pena hacer esta clase de investigación y esta es mi primera cosa que experimento, pero la más importante. Conseguí mucha información acerca del desarrollo rural visitando el campo y reforzando lo que aprendí en clase. Esta visita no sólo nos permitió entender algunos principios básicos de la investigación y desarrollo participativos, sino también experimentar la realidad. El método participativo es nuevo para nosotros. Hace que nuestra manera de aprender y de hacer investigación sea más variado e interesante. Ahora tenemos otra manera de resolver problemas. Aprecio esta escogencia y me siento con suerte de haber participado en el curso. En este curso, todos pueden practicar sus habilidades. Todos tenemos la misma oportunidad y estamos ansiosos de participar. Para hacer el trabajo, todos tienen que trabajar juntos, como en una familia en armonía en que cada miembro juega un papel importante. Este es el espíritu del trabajo en equipo”.

*Estudiante de maestría, JLAU, Changchun, mayo de 2006
(Vernooy et al., 2008: 199)*

Los problemas del manejo del recurso natural y el desarrollo rural son complejos, diversos y en un flujo constante. Las experiencias a lo largo de Asia (y otras partes) suministran alguna evidencia de esto. Para analizar estos problemas, llevar a cabo intervenciones, varios investigadores argumentan que se requieren procesos y métodos dinámicos y novedosos (Leeuwis y Pyburn 2002; Van den Bor *et al.*, 2000; Vernooy *et al.*, 2005; Tyler 2006; Wals 2007; Armitage *et al.*, 2007). El reto, entonces, es diseñar y llevar a cabo investigación y desarrollo de capacidad que suministren tanto una mejor comprensión de las complejidades de la vida social y una más sólida base para la acción.

En el corazón de tal método hay un esfuerzo para involucrar actores sociales y, junto con otras partes interesadas:

- Fijar las prioridades de investigación e identificar problemas, asuntos y oportunidades clave.
- Analizar las causas que subyacen a estos problemas y asuntos.
- Actuar para encontrar soluciones a corto y largo plazo a los problemas identificados o aprovechar las oportunidades.
- Aprender de estas acciones y hacer los cambios necesarios.

Las cuestiones más importantes de la administración del recurso natural hoy tienen que ver con situaciones en las que varios actores sociales operan, interactúan y con frecuencia debaten y compiten por los recursos, intereses y puntos de vista. Muchos de los problemas que surgen por causa de los intereses en competencia por estos recursos requiere alguna clase de acción colectiva para ser resueltos (o incluso tratarlos). La experiencia sugiere que la acción colectiva es más efectiva cuando cuenta con el aprendizaje social (Tyler 2006; Vernooy *et al.*, 2005, 2008).

Identificamos las siguientes capacidades para ser desarrolladas o fortalecidas entre los profesionales del desarrollo rural que tienen un interés en las cuestiones del manejo del recurso natural, dándole especial atención a estimular la acción colectiva tanto a nivel individual como organizacional (*véase* Morgan [2006] para una discusión útil y general del concepto de capacidad):

- La habilidad para trabajar y aprender junto con miembros de la comunidad y otros interesados, con un enfoque en las actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para decidir cómo facilitar la planeación, implementación y la evaluación de las iniciativas de desarrollo e investigación CBNRM-PAR.
- Los conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para aplicar PAR en la práctica, en el análisis de los interesados, consulta y planeación, experimentación, monitoreo y evaluación.
- La habilidad para expresar puntos de vista claros acerca de PAR, vincular estos puntos de vista con las prácticas de campo y comunicar efectivamente acerca de los resultados e impactos de desarrollo.
- La habilidad para identificar estrategias individuales y organizacionales de construcción de capacidades localmente apropiadas y efectivas.
- La habilidad para aplicar un método participativo de desarrollo de currículo para reformar los programas actuales de enseñanza y las actividades de investigación relacionadas.
- Los conocimientos y destrezas para manejar PAR, la enseñanza, entrenamiento y extensión para CBNRM-IyDP en el nivel organizacional.

Muchos investigadores y practicantes en el campo del manejo del recurso natural tienen una formación en biofísica y ninguna destreza en ciencias sociales ni los conocimientos que se requieren para trabajar dentro de un marco de investigación y aprendizaje participativo. Lo mismo

puede decirse acerca de muchas personas involucradas en la toma de decisiones y formulación de políticas. Aquellos que trabajan dentro de un marco de investigación y desarrollo participativo (IyDP) se dan cuenta rápidamente que hay una enorme necesidad de estimular maneras de trabajar multi e interdisciplinarias. Para muchos científicos sociales, por otra parte, esto significa ganar una mayor comprensión de las ciencias naturales, historias, racionalidades, preguntas de investigación, métodos. Para los científicos de todas las áreas, esto también requiere trabajar junto con socios de comunidades rurales, así como actores sociales o interesados asociados, y hablar el mismo lenguaje acerca de PAR y el aprendizaje en términos de métodos, herramientas y prácticas.

Del desarrollo de capacidad individual al organizacional: hacia centros de excelencia

“Nuestro instituto de investigación ya había demostrado el potencial de ahorro de trabajo de la siembra mecánica de maíz, pero sólo en estación. Nos preguntamos, ¿cómo le irá a esta tecnología en los campos de los campesinos, con los campesinos utilizándola, y qué tiene ellos que decir acerca de ésta? Por tanto, mi investigación de campo se enfocó en la evaluación participativa de la siembra mecánica. El Departamento de Agricultura se dio cuenta que esto era útil para entender por qué los campesinos adoptan o rechazan las tecnologías. ¡Mi departamento decidió aprender más acerca de cómo hacer IyDP haciendo más de ella! Nuestra siguiente actividad es aplicar la evaluación participativa de la tecnología a las variedades de tomate”.

M.A.R. Bhuiyan, Extensión del Departamento de Agricultura, Bangladesh (comunicación personal, 2006)

Las organizaciones que hacen investigación en desarrollo rural, incluyendo aquellas destacadas en este libro, han intentado responder a los asuntos y desafíos expuestos, normalmente con recursos y apoyo limitados. Los investigadores, personal de universidades, entrenadores y practicantes (tales como extensionistas) han pedido más apoyo efectivo y prolongado. Ellos están buscando marcos de trabajo más claros, coherentes y dinámicos, y herramientas para permitirles mejorar su trabajo con las comunidades rurales y otros en términos de efectividad, calidad o rigor científico y resultados. Los obstáculos y debilidades organizacionales –poco o ningún espacio para la innovación, la falta de incentivos, poco o ningún reconocimiento de colegas– con frecuencia dificultan su

trabajo. Las políticas están con frecuencia dirigidas a otros sectores (áreas de alta tecnología, como la biotecnología y las tecnologías de la información y la comunicación) o no apoyan las maneras novedosas de hacer las cosas (aunque hay excepciones como se ilustra con nuestro estudio de caso de enfoque CBNRM en China).

Elementos de tales marcos innovadores, así como herramientas y técnicas ya existen pero están dispersas entre organizaciones y países. Muchas organizaciones de IyD han experimentado con varias estrategias participativas de investigación y entrenamiento: monitoreo y evaluación participativa (Vernooy *et al.*, 2003), análisis social y de género (Vernooy 2006), comunicación de desarrollo participativo (Bessette 2004), utilización de un marco para modos de vida sostenibles, etc. Sin embargo, la mayoría de las iniciativas han estado centradas en la construcción individual de investigación de capacidad (aunque algunos también han tratado la construcción de equipo). Cómo traducir esta clase de esfuerzos a una más efectiva construcción de capacidad organizacional y procesos de aprendizaje de más largo plazo permanece como un reto (*véase* Baser y Morgan [2008] para los resultados de un estudio de desarrollo de capacidad basado en 20 estudios de caso de todo el mundo).

El conocimiento acerca de buenas prácticas en la construcción de capacidad organizacional para la investigación en CBNRM es todavía escasa. Unas pocas organizaciones orientadas hacia CBNRM están interesadas, pero se enfrentan a retos (MacKay *et al.*, 2002; Horton *et al.*, 2003). La institucionalización no es algo que sucede como resultado de una investigación o proyecto de desarrollo de capacidad, memorandos elocuentes de política o series de publicaciones, sino que sólo se desarrolla a través de un programa consistente de largo plazo para construir capacidad y ganar experiencia de campo.

Reflexionando sobre este asunto, personal en el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, en Canadá (IDRC) vio una oportunidad para reunir esfuerzos y resultados pasados y actuales de desarrollo de capacidad para institucionalizar CBNRM en “centros de excelencia” nacionales o regionales, lugares donde futuras generaciones de estudiosos, investigadores y practicantes CBNRM pudieran aprender, practicar y difundir los conceptos, métodos y logros CBNRM. Documentamos estas ideas en un trabajo de conceptos, presentando lo que esperábamos fuera una serie de ideas claras y coherentes que pudieran inspirar nuestro propio trabajo así como el de socios (Bessette y Vernooy 2005). Posteriormente, cuando estábamos más confiados de la utilidad de estas ideas, le solicitamos a un interino de IDRC que elaborara acerca de los pensamientos subyacentes de manera más sistemática y amplia (Large 2006).

“Centros” no necesariamente se refiere a unidades físicas, tales como un departamento universitario. Un centro puede tomar la forma de una red o una comunidad de práctica. Un comunidad de práctica, como la describe Wenger (1998), comprende a un grupo de gente que comparte una preocupación o pasión particular por algo en que se ocupan y quienes, a través de *actividades en conjunto*, persiguen aún más su interés y aprenden en el camino. La noción de moverse *hacia* centros de excelencia se construye sobre el concepto de comunidad de práctica, pero también resalta los esfuerzos institucionales requeridos para asegurar la promoción de los enfoques, métodos, conceptos y herramientas CBNRM. Como Wegner señala, esta noción de movimiento hacia el aprendizaje implica acción regular basada en *cooperación* (compromiso mutuo) y *compromiso con una agenda común*. Cuando la acción está acompañada de reflexión crítica, conduciendo a la que Freire (2000) llama praxis –el aprendizaje se cree que es más efectivo. Hicimos la hipótesis que estos tres elementos, la disposición a cooperar, las metas compartidas y la continua reflexión colectiva, eran clave para colocar el concepto de centros de excelencia en la práctica. Los tres estudios de caso representan maneras particulares de dar significado al concepto.

Aumentar la calidad del aprendizaje: el uso de la evaluación

“Estamos impresionados con la estrategia de monitoreo y evaluación participativas (MyEP) utilizada por VECO-Indonesia. La adoptamos para nuestro análisis y desarrollo de mercadeo para la estrategia de productos forestales diferentes a la madera. Los pobladores, oficiales de proyectos y consultores están todos involucrados en identificar y medir los indicadores. El proceso MyEP ayuda a los pobladores a comprender el proceso entero y a realizar la etapa del desarrollo de mercadeo. También estimuló a la gente local a hacerse dueños de sus acciones”.

*Souvanhpheng Phommasane, Instituto Nacional de Investigación
Agrícola y Forestal, República Popular de Laos, 2008
(ALL in CBNRM 2008: 9)*

Una bien diseñada y regular evaluación y monitoreo puede contribuir a buenas prácticas en el desarrollo de la capacidad CBNRM (Horton *et al.*, 2003; Vernooy *et al.*, 2003; Engel *et al.*, 2007; Baser y Morgan 2008). Un marco de aprendizaje evaluativo coherente y significativo puede aumentar el bagaje de conocimiento existente ofreciendo lecciones valio-

sas e ideas acerca de estrategias y factores que conduzcan al éxito en el desarrollo de la capacidad. Puede también ofrecer una visión crítica de asuntos relacionados con la elevación de escala, sostenibilidad e institucionalización. La mayoría de organizaciones de IyD monitorean y evalúan de manera regular sus esfuerzos de desarrollo de capacidad, pero principalmente en términos de resultados inmediatos, por ejemplo, cambios en los conocimientos asociados con actividades de entrenamiento o distribución y lectura de publicaciones y productos de conocimiento. Esta clase de evaluación no lleva registro adecuado de cambios más allá del nivel de una actividad específica.

En los tres estudios de caso, las organizaciones han tratado o están tratando de ir más allá del tal enfoque. Lo han hecho reuniendo sus esfuerzos con otros socios en la región interesados en fortalecer su experticia evaluadora para el desarrollo de capacidad CBNRM. Estos esfuerzos han estado apoyados por IDRC a través de dos actividades vinculadas entre sí: una estrategia de evaluación de la capacidad de desarrollo de todo el IDRC (recuadro 1.1) y un proyecto regional sobre la evaluación de la capacidad CBNRM (recuadro 1.2).

Puntos principales

Los tres casos en este libro son ejemplos variados de prácticas innovadoras en términos de aprendizaje colaborativo para CBNRM. Estos cubren cuatro áreas clave de desarrollo de capacidad.

Primero, incluyen el desarrollo de un currículo global que integra los varios métodos y herramientas utilizadas en la práctica de CBNRM y IyDP participativas. Las tres iniciativas ofrecen tales currículos (que tienen en común conceptos, principios y métodos, pero difieran en la modalidad de entrega) a varias categorías de aprendices; académicos y estudiantes de posgrado, practicantes e investigadores en el campo, grupos comunitarios y formuladores de política. Los tres casos comparten el aspecto común de hacer el desarrollo del currículo un proceso de producción *emergente, colectivo y adaptativo* en vez de una receta preestablecida despachada por docentes e instructores que saben todo y saben mejor.

Segundo, en cada caso, el conocimiento y la experticia acerca de CBNRM e IyDP de una diversidad de personas y organizaciones se reúne a través de un prolongado trabajo y aprendiendo juntos. Esta reunión de experticia involucra a estudiantes, investigadores, practicantes, grupos comunitarios, formuladores de política y personal de organizaciones internacionales. Aunque la experiencia de estos actores sociales varía,

Recuadro 1.1

Evaluación estratégica del IDRC del desarrollo de capacidad

En 2005, el IDRC comisionó una evaluación estratégica de sus esfuerzos de desarrollo de capacidad. El estudio es un intento de recoger cómo el IDRC apoya a los individuos, grupos, organizaciones y redes en sus esfuerzos para mejorar sus capacidades de maneras que sean culturalmente apropiadas, socialmente relevantes y sostenibles en el curso del tiempo. En general, la evaluación busca elucidar los múltiples procesos de cambio que tanto el personal del IDRC y los socios experimentan a medida que trabajan hacia el mejoramiento de las capacidades de los socios y la relación entre estos procesos y los resultados de este trabajo.

Generalmente, el término “desarrollo de capacidad”, representa un proceso mediante el cual individuos y grupos –organizaciones, redes, comunidades, instituciones, sectores, sociedades– aumentan su habilidad para identificar retos y conducir, administrar y comunicar investigación que responda a estos retos en el curso del tiempo y de una manera sostenible.

Igualmente importante es la noción de que las capacidades de individuos y grupos debe ser entendida en relación con los sistemas en que se encuentran. Los individuos aplican y desarrollan sus capacidades dentro de “redes de significancia” que ellos mismos han tejido (Geertz 1977) –las organizaciones, instituciones, sociedades, redes y relaciones generales que son significativas a toda vida humana. Por tanto, los esfuerzos para facilitar el desarrollo de capacidad en un nivel o en una parte del sistema tendrán casi siempre implicaciones para otras. Reconociendo esto, la evaluación estratégica refleja en la naturaleza y la noción de los sistemas y el cambio sistemático relacionado con los esfuerzos de desarrollo de capacidad de IDRC.

El estudio está compuesto de varias fases: compilar un rango de estudios de antecedentes*, explorando la comprensión del personal de IDRC del desarrollo de la capacidad y cómo han traducido esta comprensión en acción práctica (Nielson y Lusthaus 2007) y examinando una selección de 43 proyectos apoyados por IDRC. Esto último se enfoca en recoger información a través de entrevistas con socios del IDRC (que implementaron los proyectos seleccionados) y examinando los documentos de proyectos relacionados. La fase final (2007-08) consiste de una serie de seis casos de estudio a profundidad para explorar asuntos significativos que emergieron de fases anteriores. Los estudios de casos en este libro complementarán los estudios de caso en el estudio más extenso.

* Estos se pueden encontrar en la página web de IDRC en www.idrc.ca/en/ev-105772-201-1DO_TOPIC.html.

Recuadro 1.2

Aprender a utilizar la evaluación en el desarrollo de capacidad CBNRM

En la región asiática se están haciendo varios esfuerzos para documentar los procesos y resultados de desarrollo de capacidad orientada por CBNRM. Sin embargo, el aprendizaje transversal y el compartir entre organizaciones en la región ha permanecido limitado. Esto ha dificultado la identificación de buenas prácticas, así como el diseño de rutas para salir o subir de escala.

Una nueva iniciativa, comenzada en 2006, reunió en una red informal a nueve organizaciones asiáticas socias para desarrollar y pilotear métodos para evaluar procesos y resultados de desarrollo de capacidad, promover el uso efectivo de la evaluación de organizaciones y facilitar aprendizaje más amplio y uso de la evaluación en el desarrollo de capacidad.

Construir sobre los resultados de investigaciones previas concerniente a desarrollo organizacional que ofrece un número de marcos de trabajo analíticos y métodos para evaluar la capacidad y el desempeño relacionado, el proyecto intenta llenar un vacío en términos de desarrollar métodos que sistemáticamente evalúe tanto procesos de desarrollo de capacidad como resultados. La investigación responderá a las siguientes cinco preguntas:

1. ¿Cuáles son las diversas partes interesadas que aprenden de estar involucradas en esfuerzos de desarrollo de capacidad?
2. ¿Están los esfuerzos de desarrollo de capacidad contribuyendo a unas relaciones entre las partes interesadas más iguales y orientadas en el aprendizaje?
3. ¿Han contribuido los esfuerzos de desarrollo de la capacidad a los resultados CBNRM deseados en términos de mejores modos de vida, mejor acceso a recursos naturales, uso sostenible de recursos naturales, empoderamiento y cambios de política de apoyo?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de varias modalidades de desarrollo de capacidad, como grupos de trabajo, comunidades de aprendizaje, redes y socios organizacionales para los resultados CBNRM?
5. ¿Cómo deben ser monitoreados y evaluados los esfuerzos de desarrollo de capacidad CBNRM? ¿Cómo pueden ser consideradas las perspectivas de los múltiples interesados?

Estas preguntas son muy similares a aquellas tratadas en los tres estudios de caso en este libro. Dos de ellas –los estudios de caso “ALL in CBNRM” y “China”– están entre aquellas analizadas en la iniciativa de evaluación. La tercera, el programa IyDP ya no está activa y no fue incluida.

están motivadas a reunir fuerzas y ocuparse en una experiencia compartida, que es realmente diseñada como un experimento de aprendizaje. Facilitar compartir experiencias entre los participantes es un esfuerzo deliberado y continuo, aunque, como es de esperar, no libre de dificultades y tensiones.

Tercero, basado en el principio de un ciclo de acción-reflexión-compartir-acción, el aprendizaje colaborativo puede ser muy efectivo cuando emplea métodos de acción participativa anclados en realidades rurales. Para facilitar aprendizaje tanto en el nivel individual y en grupo u organizacional, hay una necesidad para una variedad de métodos de aprendizaje apropiadamente mezclados para maximizar las ventajas y compensar las debilidades. Estos métodos incluyen discusiones cara a cara, discusión facilitada por la electrónica, lectura de material suplementario, discusión en grupo con personal de recursos, trabajo de campo, recoger experiencias y monitoreo, aprovisionamiento y producción guiada de recursos de conocimiento, pequeños fondos para investigación y talleres de trabajo. Una comunidad de práctica puede ser una manera efectiva para movilizar la experticia requerida para diseñar e implementar mezclas apropiadas de métodos, pero las comunidades de práctica no son establecidas por decreto. Las organizaciones deben estar dispuestas a desarrollar e invertir en estas nuevas formas de asociación (Bessette *et al.*, 2008).

Cuarto, los casos buscan desarrollar y utilizar una reflexión efectiva para aumentar la calidad del aprendizaje colaborativo, incluyendo la promoción de métodos CBNRM, IyDP y PAR entre quienes toman las decisiones y los diseñadores de política (*p.e.* la estandarización). Esto se hace a través de la sistemática integración de mecanismos de evaluación y monitoreo participativo desde el comienzo y a lo largo del proceso. El apoyo y la estandarización tienen lugar a través de una variedad de medios, incluyendo el análisis de política, redes de colegas con colegas o comunidades con comunidades, vincular comunidades con otros practicantes de desarrollo y esfuerzos de difusión (páginas *web*, publicaciones, eventos de difusión).

Los resultados emergentes indican que los asociados han fortalecido sus capacidades organizacionales para la investigación, entrenamiento, enseñanza, extensión, apoyo, redes, comunicación CBNRM e IyDP en términos de su conocimiento, actitudes, destrezas y práctica (incluyendo ética de investigación). También están fortaleciendo su capacidad para manejar estas funciones conduciendo a un desempeño mejorado individual y organizacional, aunque lo último es más difícil de conseguir y requiere una estrategia clara, coherente y de largo plazo.

Los casos muestran que los investigadores y practicantes han mejorado sus destrezas expresando sus puntos de vista acerca de IyDP, vinculándolos a sus prácticas, comunicándose más efectivamente acerca de su trabajo y, en distintos grados, reflexionando críticamente sobre su trabajo y sus supuestos subyacentes. En progreso está la mejora de las destrezas necesarias para trabajar efectivamente con miembros de la comunidad y otros para identificar problemas relevantes y soluciones y para decidir cómo facilitar la planeación, experimentación y evaluación de iniciativas de IyD enfocadas en CBNRM.

Las comunidades locales participantes se están beneficiando de las experiencias en un número de maneras a través de la mejora gradual en sus modos de vida, la construcción o fortalecimiento de capital social (*p.e.* nuevas o fortalecidas asociaciones o redes) y, en algunos casos, un apoyo de política más fuerte. Todos los socios están ganando una mejor comprensión y experiencia práctica con una variedad de estrategias de construcción de capacidad individual y organizacional efectiva y localmente adaptadas permitiéndoles ser más selectivos en la escogencia de futuras iniciativas y para suministrar mejor apoyo a estas. Algunos cambios de política están en camino, aunque es difícil cambiar las estructuras jerárquicas, las maneras arraigadas de hacer las cosas y mecanismos de incentivos que no favorecen la innovación.

Sin embargo, como los casos muestran, nada es imposible y no hay fin al arte de aprender.



Granjeros indios recogen muestras de sus campos cultivados para evaluar cómo se comportan nuevas variedades de patatas bajo condiciones locales.
(Fotografía: S. Attaluri)

Fortalecer las capacidades para la investigación y el desarrollo participativos (IyDP): un estudio de caso del sur de Asia

Dindo Campilan y Rajindra Ariyabandu con Pratap Shrestha, Raghav Raj Regmi, Carlos Basilio y Julián Gonsalves

Aprender a trabajar con y para la gente local

El proyecto IyDP nos dio a los investigadores la oportunidad de comprender la importancia de involucrar a la comunidad en seleccionar variedades adecuadas de arroz Ahu del altiplano. Más importante, nos ayudó a entender mejor la diversidad cultural de diferentes comunidades agrícolas en un ambiente similar, y aprender más acerca de sus prácticas agrícolas y opciones de modo de vida. Tuvimos la oportunidad de interactuar continuamente con los miembros de la comunidad, entender su comportamiento y racionalidad para algunas de sus decisiones para rechazar las mejoras tecnológicas en el arroz Ahu del altiplano.

Sharma y Pathak (2006)

A medida que los ingresos y la seguridad alimentaria han aumentado para las comunidades agrícolas, el reto de la protección del medio ambiente y el manejo del recurso natural han pasado al centro de la atención. Responder a este reto requiere un nuevo método que involucre entender y compartir conocimientos acerca de resultados de modos de vida que benefician directamente a los pobres, permitiéndoles que se dediquen a la producción agrícola a la vez que conservan los recursos naturales en un largo plazo y facilitando el aprendizaje y la acción conjuntos dentro y entre las comunidades locales. Más allá de simplemente transferir tecnología, la meta de la investigación y desarrollo agrícola (IyD) se ha hecho más compleja y el énfasis en el manejo sostenible de los recursos naturales ha aumentado.

Un número de organizaciones IyD alrededor del mundo han adoptado el concepto de investigación y desarrollo participativo (IyDP) en un es-

fuerzo por recoger la esencia de este método. IyDP fue también el enfoque de un programa colaborativo regional para el desarrollo de capacidad en el sur de Asia. Los ejemplos del recuadro 2.1 ilustran cómo el desarrollo de capacidad IyDP ha contribuido a mejorar la práctica en términos del manejo del recurso natural basado en la comunidad (CBNRM).

La fortaleza de un método IyDP es que trabaja dentro del marco del modo de vida propio de la gente. Esto tiene el potencial de empoderar, ampliar las opciones y permite un mejor control de los modos de vida. IyDP es también sensible a las perspectivas de los usuarios y vincula conocimiento científico con el conocimiento local. Por ejemplo, en el caso descrito por Sharma y Pathak (al comienzo de este capítulo), los criterios de aceptación de la comunidad fueron correspondidos con el conocimiento

Recuadro 2.1

Cómo desarrollar capacidad IyDP mejora el manejo de recursos

En un pueblo de Andra Pradesh, India, mujeres pobres y marginalizadas formaron un grupo de autoayuda para mejorar su modo de vida recogiendo semillas de *Pongamia* y extrayendo su aceite, que puede ser utilizado como combustible con una baja tasa de emisión de carbono. Mediante conocimientos adquiridos de experimentos en las fincas con investigadores, las mujeres ahora pueden vender su aceite por 30 rupias el litro (cerca de 0,62 centavos de dólar). El producto lateral, que es rico en nutrientes para plantas, se utiliza como fertilizante para la producción de cosechas. Con esta innovación, hombres y mujeres ya no viven en el pueblo buscando trabajo, ni siquiera durante el usualmente escaso período de verano.

Sreedevi (2006)

En las altas montañas de Bután, las comunidades agrícolas aprendieron la importancia de la acción colectiva para manejar los esquemas de irrigación para dar abasto con la mayor demanda de agua para uso agrícola. Con la orientación de investigadores, los agricultores aprendieron a analizar sus problemas de irrigación y a ponerse de acuerdo en mejores esquemas de manejo del agua. La erosión y formación de barrancos son problemas comunes en los sistemas de irrigación de terrenos montañosos en Bután. Los agricultores se dieron cuenta de que estos problemas surgían del uso inapropiado de prácticas del agua y el reconocimiento conjunto de este hecho fue el punto de comienzo para planear e implementar un manejo sostenible del agua local.

Dhungyel y Zangano (2006)

científico de los investigadores de la Universidad Agrícola de Asma para guiar la reproducción de una nueva variedad que exhibe características deseadas localmente.

IyDP funciona de una manera interdisciplinaria, busca involucrar a múltiples partes interesadas de organizaciones relacionadas e intenta estar impulsada por el impacto. En el caso de Andra Pradesh, científicos del manejo del recurso natural estaban ya trabajando con hogares agrícolas para sembrar *Pongamia* en cuencas locales, pues organismos en las raíces de estos árboles fijan el nitrógeno mejorando la calidad del suelo. Los científicos agrícolas ayudaron a los agricultores a aprovechar la oportunidad de usar el aceite de las semillas de los árboles como combustible para generadores y los residuos de la extracción del aceite como fertilizante.

A diferencia de métodos convencionales de investigación, IyDP exige un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas más allá de aquellas que se necesitan para la investigación técnica asociada con paradigmas de IyD típicos. Por lo que IyDP requiere nuevas maneras de pensar acerca de diseñar y hacer investigación, son necesarios esfuerzos renovados para desarrollar capacidad entre investigadores y sus organizaciones (Campilan *et al.*, 2003).

IyDP comprende un conjunto más amplio de fases y actividades (Gonsalves *et al.*, 2005):

- *Evaluación y diagnóstico.* Análisis de situación, evaluación de necesidades y oportunidades, diagnóstico, documentación y caracterización de problemas.
- *Experimentación con opciones de tecnología.* Determinar en conjunto la agenda conjunta para la experimentación, el desarrollo y evaluación de tecnología, integración de componentes tecnológicos y pilotaje.
- *Sostenimiento de la innovación local.* Institucionalización de mecanismos sociales y políticas, facilitación de negociación de múltiples perspectivas y manejo del conflicto, movilización y acción de la comunidad, desarrollo de la capacidad local, fortalecimiento de las asociaciones locales.
- *Difusión y escalamiento.* Desarrollo de mecanismos de aprendizaje y extensión, apoyo de información para la macropolítica de desarrollo, promoción de redes y vínculos horizontales.
- *Administración.* Desarrollo de proyectos, movilización de recursos, manejo de datos, monitoreo y evaluación, desarrollo de la capacidad de IyDP.

Con el fin de promover y desarrollar aún más las capacidades para IyDP, es necesario crear más oportunidades para intercambio de información, entrenamiento y creación de redes entre el número creciente de practicantes y organizaciones que buscan explorar el potencial con valor agregado del IyDP. Por tanto, en 2004, tres organizaciones de IyD activas en el sur de Asia –Iniciativas Locales para la Biodiversidad, Investigación y Desarrollo (LI-BIRD), la Red de Acción Participativa de Nepal (NEPAN) y la Red Asiática del Centro Internacional de la Papa, Perspectivas de los Usuarios con Investigación Agrícola y Desarrollo (CIP-UPWARD)– iniciaron un programa para renovar el desarrollo de capacidad entre profesionales y sus organizaciones en la región del sur de Asia. Ellos creían que el valor de IyDP todavía tenía que ser explorado del todo y aprovechado por la comunidad IyD más amplia de la región. Su propósito principal era fortalecer las capacidades de los investigadores para entender las dinámicas de los métodos participativos orientados en sistemas como un paso para responder más efectivamente a los nuevos retos de desarrollo rural (*véase* recuadro 2.2).

En la parte 1 de este capítulo, describimos los aspectos clave del programa, incluyendo objetivos y resultados esperados, socios y participantes, estrategia y métodos, y el uso del monitoreo y evaluación. En la parte 2, presentamos y reflexionamos acerca de los logros, repasando lecciones y retos e implicaciones. Los autores estuvieron directamente involucrados en todo el proceso, desde el diseño hasta la evaluación.

Recuadro 2.2

Retos clave en IyDP

Desarrollo de capacidad. Desarrollar la capacidad de IyDP de los practicantes de campo y sus organizaciones a través de entrenamiento, servicios de información, creación de redes y desarrollo de protocolos.

Establecimiento de mecanismos de apoyo para el desarrollo de capacidad. Sostener el desarrollo de capacidad a través de mecanismos de apoyo institucionalizados y localmente impulsados.

Integración. Creación de oportunidades y de un ambiente de apoyo para introducir IyDP en los programas principales de agricultura y manejo del recurso natural.

Síntesis. Revisar distintas experiencias IyDP para identificar conceptos probados en el campo y prácticas para un mayor intercambio y adaptación.

Parte 1: contexto, plan y experiencias

El método IyDP para el desarrollo de capacidad: nuestra “teoría del cambio”

Un método IyDP utiliza elementos diversos pero interrelacionados para mejorar los conocimientos de la gente local acerca del manejo del recurso natural. Está basado en las perspectivas de los usuarios. Comenzando con la evaluación de las mismas personas de su situación, trata de identificar oportunidades para llevar el cambio. Esto requiere que las organizaciones IyD apoyen y trabajen con gente local para compartir, analizar y mejorar su conocimiento y condiciones de vida y comprometerlos en la planeación, actuación, monitoreo, evaluación y la reflexión acerca de maneras nuevas de hacer las cosas.

En términos de construir o fortalecer las capacidades IyDP, esto significa diseñar una agenda de acción que:

- Promueva la comprensión de la naturaleza facilitadora de un método IyDP de frente a capacidades IyD más técnicas y administrativas.
- Reorientar los valores y normas profesionales con conocimientos y destrezas mejoradas.
- Vincular las capacidades individuales con las organizacionales, por ejemplo, a través de mecanismos institucionalizados para el trabajo en equipo interdisciplinario.
- Combinar las capacidades de recursos humanos con los recursos físicos, financieros y otros.
- Traducir una mayor capacidad en un mejor desempeño, considerando factores medioambientales y motivacionales relevantes.

Estas cinco premisas formaron el corazón del programa colaborativo para el desarrollo de la capacidad IyDP. Intentábamos utilizar el programa como una plataforma para documentar y compartir casos de aprendizaje de acción a través de una red de proyectos y participantes en India, Nepal, Sri Lanka, Bangladesh y Bután. Es más, vimos el programa como una prueba piloto para el desarrollo de capacidad en Asia y el mundo desarrollado en general.

Dada la naturaleza de IyDP y basados en nuestras experiencias anteriores, creímos que una iniciativa de desarrollo de capacidad efectiva necesita tener cinco cualidades clave. Debe ser

1. *Integrada*. Combinando varios métodos de aprendizaje y canales de comunicación.
2. *Asentada*. Suministrando experiencia de primera mano a través de investigación de campo real.
3. *Interactiva*. Permitiendo aprendizaje conjunto entre los participantes y con sus asesores, supervisores de trabajo y colegas.
4. *Continuo*. Involucrando en una serie de eventos de aprendizaje acumulativos en vez de uno ocasional.
5. *Reflexivo*. Introduciendo mecanismos de autocritica y entre colegas y externa.

Con estos elementos conceptuales y metodológicos en mente, salimos a organizar la iniciativa de acuerdo con una teoría del cambio: un camino imaginado para el fortalecimiento de la capacidad, reseñando cambios esperados en capacidades IyDP y desempeño a través de una estrategia deliberada basada en los cinco anteriores elementos. Presentamos los detalles en la sección titulada *Cómo buscamos el desarrollo de capacidad*. Pero antes de hacerlo, introducimos los socios y participantes.

Socios y participantes

Al frente de este esfuerzo colaborativo estaban dos organizaciones líderes del sur de Asia en desarrollo de capacidad IyDP y su aplicación a CBNRM: NEPAN y LI-BIRD. Entre tanto, CIP-UPWARD desempeñó un papel estratégico en la coordinación general del programa, las negociaciones entre los socios y suministrando experticia de apoyo IyDP (véase recuadro 2.3). A través de un arreglo de cofinanciación, IDRC y el Fondo Internacional Agrícola (IFAD) extendieron asistencia financiera y técnica. Sin embargo, enfatizamos que la iniciativa de desarrollo de capacidad fue hecha posible a través de una red de más de 30 organizaciones tanto dentro y fuera del sur de Asia, cuyo personal contribuyó al programa de varias maneras –como facilitadores y personal de recursos, asesores, consejeros y reseñadores externos. Esto resultó ser una aspecto clave de la iniciativa entera y contribuyó a sus logros.

En una reunión inicial en junio de 2004, el personal central de NEPAN, LI-BIRD y UPWARD discutieron los objetivos, actividades y resultados esperados del proceso colaborativo imaginado. Los socios se pusieron de acuerdo acerca de los papeles y las tareas asignadas y del arreglo organizacional general. Firmamos un memorado de entendimiento para completar la asociación y nos pusimos de acuerdo acerca de contribuciones y beneficios. Establecer este plan operacional compartido fue otro aspecto importante de nuestros esfuerzos.

Recuadro 2.3

Socios clave en el proyecto de desarrollo de capacidad

UPWARD es una red regional asiática de científicos agrícolas y especialistas de desarrollo que apoyan métodos participativos en IyD de cosechas de raíces. Desde 1990, la red se ha ocupado en proyectos de campo colaborativos con más de 40 instituciones en China, Indonesia, Nepal, Pakistán, Sri Lanka, Filipinas y Vietnam. Buscando desarrollar capacidad y promover la aplicación de IyDP, UPWARD ha combinado proyectos de campo con servicios de entrenamiento, edición e información, vínculos expertos y asesoría.

En este proyecto, UPWARD capitalizó sobre sus propias experiencias de campo mientras que forjaba alianzas con dos organizaciones no gubernamentales (ONG) del sur asiáticas que han estado al frente de los esfuerzos de desarrollo de capacidad en la región.

“Como una red patrocinada por el Centro Internacional de la Papa (CIP), UPWARD realiza investigación en el desarrollo de capacidad como parte de la agenda CIP acerca de aprendizaje institucional con impacto a favor de los pobres. El programa IyDP del sur de Asia fue imaginado para ayudar a CIP a evaluar y documentar su contribución al desarrollo de capacidad entre sus socios nacionales”.

Dindo Campilan, coordinador UPWARD

LI-BIRD es una ONG surasiática cuyo propósito general es capitalizar las iniciativas locales en la conservación y utilización de la biodiversidad para el desarrollo sostenible. Desde su establecimiento en 1995, LI-BIRD ha emprendido proyectos a nivel de las bases relacionadas con la conservación y utilización del recurso natural, agricultura sostenible (cosechas, ganadería y agroforestal), y modo de vida de la comunidad y desarrollo. Acudiendo a sus experiencias de campo, LI-BIRD ha buscado activamente entrenamiento y apoyo, particularmente en conservación de la biodiversidad y el mejoramiento de las cosechas en un nivel nacional, regional e internacional.

“LI-BIRD planea diseñar y pilotar un curso regional sobre IyDP/PAR/CB-NRM adoptando un diseño de entrenamiento y materiales de aprendizaje producidos por el programa, así como aprovechando los recursos humanos de la red informal de practicantes IyDP formados por participantes en el programa”.

Pratap Shrestha, LI-BIRD, director ejecutivo

(Continúa en la página siguiente)

(Continuación recuadro 2.3)

NEPAN es una asociación nacional de más de 400 practicantes y organizaciones que apoyan el desarrollo de capacidades y la creación de redes para la IyD de acción participativa. Establecida en 1995, NEPAN se centra en una amplia agenda de desarrollo cubriendo asuntos en agricultura, salud, educación y género. Regularmente organiza seminarios de entrenamiento relacionados con IyDP y mantiene un centro de recursos para mejorar el acceso y la disponibilidad de información de IyDP en el país.

“NEPAN planea utilizar la producción de información del programa para destacar conceptos y métodos IyDP en una revista trimestral y una serie de artículos de trabajo producidos por la organización, así como incluir IyDP en el portafolio de servicios de consultoría y entrenamiento basado en tarifas que regularmente suministra a varias organizaciones clientes en el país”.

Raghav Raj Regmi, director del Comité Ejecutivo, NEPAN (2003-2005)

En el centro del programa estaban las 16 organizaciones de cinco países del sur de Asia cuyo personal participó en el proceso de desarrollo de capacidad. Las organizaciones incluyeron seis ONG y cinco agencias de desarrollo gubernamentales, dos universidades, dos institutos nacionales de investigación y dos organizaciones internacionales de investigación. Colectivamente ellos contribuyeron con su experiencia IyD en un rango amplio de áreas: producción de cosechas, biodiversidad y conservación de bosques, salud, nutrición y desarrollo de la comunidad. Esta riqueza le dio al programa un carácter único.

De las 28 personas seleccionadas inicialmente para representar 16 organizaciones, 23 participaron al final en el proceso de desarrollo de capacidad. Cada organización estaba representada por uno o dos participantes. Dos tercios (64%) de los participantes tenían 40 o menos años y 25% eran mujeres. La mayoría (68%) tenían un grado de maestría, una persona tenía un doctorado y los demás licenciaturas o educación a nivel de diploma. Cuatro de cada cinco (78%) tenían antecedentes académicos en ciencias biofísicas, particularmente agricultura y ciencias forestales. Con todo, formamos un grupo muy diverso.

Cómo buscar el desarrollo de capacidad

Antes de comenzar el proceso de desarrollo de capacidad, hicimos un inventario de las iniciativas de desarrollo de capacidad existentes que se

centran en el desarrollo rural y los recursos de información relevantes. También evaluamos las capacidades existentes en la región.

Construir sobre esfuerzos anteriores, respondiendo a nuevas oportunidades

Desde el comienzo, estábamos muy conscientes de que varias organizaciones en el sur de Asia estaban involucradas en desarrollo de capacidad basado en el entrenamiento en varios aspectos de IyDP. La mayoría de estas organizaciones eran ONG involucradas en proyectos o actividades IyDP, usualmente llevados a cabo en áreas específicas. Las organizaciones del gobierno estaban también involucradas en el desarrollo de capacidad, principalmente a través de proyectos financiados desde el exterior. Con su fuerte dependencia en financiación basada en proyectos, el sostenimiento era un reto en estas organizaciones.

También encontramos que ya existía una amplia gama de publicaciones sobre IyDP, incluyendo manuales de entrenamiento y libros de recursos tanto para entrenadores y entrenados. Sin embargo, el acceso a estos materiales –en copia dura o en forma electrónica– era limitado, particularmente para organizaciones más pequeñas y aquellas ubicadas en áreas remotas. Adicionalmente, las organizaciones locales generalmente olvidaban la importancia de sintetizar y reflexionar acerca de su trabajo y carecían de mecanismos para compartir y publicar sus experiencias IyDP.

La falta de un foro para compartir experiencias IyDP reveló unas redes débiles, tanto dentro de los países como en la región. En particular, que los vínculos entre ONG basados en el campo y las instituciones académicas con frecuencia no existían. Por tanto, vimos una oportunidad para promocionar mecanismos institucionales para un monitoreo de los esfuerzos de la capacidad de IyDP en los países y regiones.

En el sur de Asia, miles de organizaciones IyD están trabajando en el manejo del recurso agrícola y natural. Dadas las limitaciones operacionales del programa IyDP del sur de Asia (personas, tiempo y fondos), era importante para nosotros determinar cuáles organizaciones podían participar más efectivamente y beneficiarse del esfuerzo de desarrollo de capacidad. Basados en el diseño del programa general y la estrategia de desarrollo de capacidad utilizada, nos dimos cuenta de que las organizaciones más apropiadas eran aquellas que:

- Implementaban directamente programas o actividades de investigación para modos de vida agrícolas sostenibles y el manejo del recurso natural.

- Tuvieran una misión institucional y agenda a largo plazo para apoyar la integración de IyDP en sus programas y suministrar apoyo para el desarrollo de capacidad IyDP (por ejemplo, entrenamiento, publicaciones, redes) a otras organizaciones nacional o regionalmente.
- Operen local, nacional o regionalmente en el sur de Asia (es decir, Bangladesh, Bután, India, Nepal, Pakistán, Sri Lanka).
- Estuvieran actualmente implementando proyectos IyD que pudieran suministrar oportunidades de investigación de campo o de práctica.
- Fueran capaces de suministrar financiación de la contraparte del costo de su participación (es decir, viajes, tiempo del personal, suministros, trabajo de campo y viáticos).

La selección de los participantes también nos hizo conscientes de la necesidad de llegar a otros cuyas situaciones de hogar y trabajo les impedían participar en el programa. Por ejemplo, los participantes de Pakistán tuvieron que retirarse después de encontrar múltiples problemas para viajar internacionalmente. A dos mujeres participantes se les permitió llevar a sus hijos pequeños a los talleres de entrenamiento pues era difícil para ellas dejar sus responsabilidades maternas por más de una semana.

Basados en este trabajo preliminar, diseñamos una estrategia de desarrollo de capacidad IyDP que consistía de tres fases principales (gráfico 2.1): entrenamiento introductorio, investigación de campo y un taller de resumen. Las fase de apoyo incluyeron una evaluación de necesidades y un seguimiento. En total, el proceso tomó dos años.

Evaluación de necesidades y planeación

Durante la fase de evaluación de necesidades, solicitamos expresiones de interés por parte de organizaciones a lo largo del sur de Asia, pidiéndoles que describieran sus necesidades de desarrollo de capacidad IyDP y que explicaran cómo la participación en el programa podría mejorar sus capacidades. Utilizamos esta información en el taller de planeación para diseñar un currículo verdaderamente basado en las necesidades.

Entre las varias capacidades IyDP, la más frecuente citada como de interés y necesaria para organizaciones del sur de Asia eran los conceptos, asuntos y retos CBNRM en el uso de métodos participativos, experimentación tecnológica participativa, compartir y criticar experiencias IyDP y monitoreo y evaluación (cuadro 2.1).

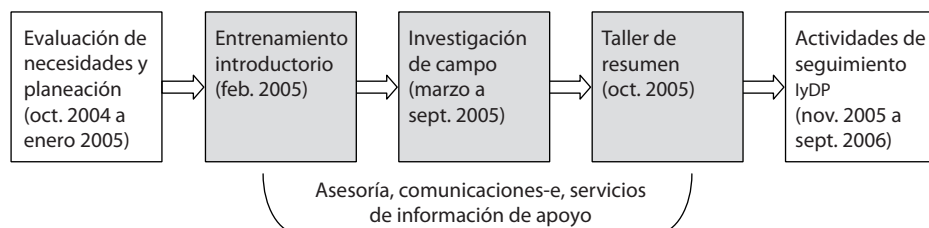


Gráfico 2.1
Estrategia de desarrollo de capacidad

Cuadro 2.1
Necesidades de desarrollo de capacidad IyDP en organizaciones del sur de Asia

Área de necesidad para el desarrollo de capacidad	Veces citada (n = 28)
<i>Entender IyDP</i>	
Perspectivas IyDP: CBNRM	20
Asuntos y retos de la participación en IyD en agricultura y manejo del recurso natural	14
Perspectivas IyDP: modos de vida sostenibles	12
Participación: entender el concepto	11
Perspectivas IyDP: participación del usuario y construir sobre conocimientos locales	11
Introducción a los procesos y marco de trabajo IyDP	10
<i>Hacer IyDP</i>	
Proyectos de caso sobre IyDP: compartir, aprender, y criticar experiencias IyDP	14
Experimentar con opciones tecnológicas	14
Facilitar innovaciones de política social e institucional	13
Evaluación y diagnóstico	12
Difusión y escalamiento	4
<i>Posibilitar IyDP</i>	
Monitoreo y evaluación	14
Conceptualización, desarrollo y planeación de proyectos IyDP	13
Desarrollo de propuesta de proyecto	13
Construcción de equipos y desarrollo de capacidad organizacional para IyDP	12
Desarrollo de política y movilización	9
Redes y asociados	7

Fuente: CIP-UPWARD.

Entrenamiento introductorio

El período de entrenamiento introductorio incluyó ejercicios en el salón de clases y el campo, basados en conceptos y métodos IyDP.

Los participantes habían desarrollado borradores de propuestas de investigación, que llevaron consigo. Supervisores de las propias organizaciones de los participantes suministraron orientación para asegurar que estas propuestas se ajustaran a sus programas más amplios. En el taller de trabajo, los participantes mejoraron sus propuestas con apoyo de asesores y personal de recursos o supervisores. Un panel externo de expertos repasó y criticó las propuestas.

Para algunos participantes, esta fue su primera experiencia en el desarrollo de propuestas. Por tanto, un reto inicial que tuvo el equipo de desarrollo de capacidad fue cómo transformar a estos jóvenes profesionales en expertos IyDP. Decidimos dejar que los asesores suministraran un entrenamiento más intensivo ajustando el cronograma y dando más oportunidades para la discusión.

Investigación de campo

Los participantes regresaron a sus propias organizaciones y se prepararon para llevar a cabo investigación de campo basados en la propuestas que desarrollaron en el taller de entrenamiento introductorio. Durante este período de ocho meses, los participantes recibieron apoyo y orientación de sus asesores a través de comunicaciones electrónicas y visitas de campo. Adicionalmente, seminarios que se llevaban a cabo en sus propias organizaciones enriquecieron la calidad de su investigación de campo. Los participantes recibieron constante retroalimentación de sus supervisores de trabajo y colegas (recuadro 2.4).

Durante esta fase, el secretariado del programa IyDP regularmente suministró apoyo de información a los participantes a través de una página *web* dedicada y comunicación por correo electrónico. Hubo muchos problemas relacionados con la investigación de campo para que resolviera el secretariado: adjudicación demorada de fondos, congestiones en el transporte y una transferencia lenta de viáticos. El contacto frecuente no sólo hizo el trabajo de campo más efectivo, sino que también fortaleció los vínculos y mejoró las comunicaciones con el equipo del programa.

Para algunos participantes que tenían poca experiencia interactuando con comunidades, la investigación IyDP les dio la oportunidad de entender asuntos de la vida real. Al final del período de investigación, los participantes de Bután comentaron: “Ahora sabemos cómo los agricultores

Recuadro 2.4

Aprendiendo en el campo

Un sistema para la intensificación del arroz (SRI) en Nepal

El proyecto de Personas y Dinámicas de Recursos (PARDYP) busca generar opciones sostenibles para el manejo del recurso natural y modos de vida agrícolas en cinco cuencas de la montaña media en los Himalayas Hindu-Kush. Implementado por el Centro Internacional del Desarrollo Integrado de la Montaña (CIDIM), el proyecto ensayó un sistema para aumentar la productividad del arroz a través de un manejo ecológicamente adecuado de plantas, tierras, agua y nutrientes. Hasta el 2004, el SRI era evaluado utilizando pruebas en las estaciones y administradas por investigadores en la fincas. La participación en el programa IyDP en el sur de Asia, liderado por PARDYP para permitir a los agricultores probar el sistema ellos mismos y hacerse agentes para difundir la innovación de manera más amplia.

En 2005-2006, las pruebas participativas en las fincas comenzaron utilizando la escuela de campo de los agricultores como la plataforma de aprendizaje. Las pruebas fueron realizadas por grupos de agricultores en 15 localidades a lo largo de Nepal. Esta fue la primera vez que PARDYP había permitido que los agricultores evaluaran al SRI directamente, utilizando su propio diseño experimental y bajo condiciones de crecimiento local. En cada sitio, parcelas experimentales fueron establecidas y los agricultores recogieron datos semanales sobre características fenológicas, plagas y enfermedades, costos y beneficios económicos y clima.

Al final de la sesión 2005, discusiones de grupos focales y una encuesta se utilizaron para determinar cómo los agricultores veían el sistema de intensificación comparado con la producción tradicional de arroz. Encontraron que el SRI requiere 25% menos semillas y 50-60% menos trabajo para trasplantar e irrigar; también resultó en un aumento del 40-50% de producción de grano y un 20-25% aumento en producción de biomasa. Como se dieron cuenta los investigadores, un método de aprendizaje basado en grupos ayudó a los agricultores a articular sus puntos de vista y a enriquecer más los conocimientos de cada uno ganados de los experimentos.

Para difundir y escalar el proceso IyDP, PARDYP organizó talleres de trabajo para compartir con investigadores, formuladores de política y más agricultores. Afiches y productos multimedia fueron desarrollados para destacar las perspectivas de los agricultores acerca de SRI. Sin embargo, para los agricultores participantes, no hubo un sustituto a “ver es creer”. Como ellos enfatizaron durante la discusión de los grupos focales y la encuesta, “Es fácil convencer a otros agricultores que han visto los resultados en el campo”.

M.P.Dhakai, CIDIM, 2006

(Continúa en la página siguiente)

(Continuación recuadro 2.4)

Hacer los modos de vida en Sri Lanka menos vulnerables a los desastres naturales

Sri Lanka fue uno de los países más afectados por el tsunami asiático de 2004. La destrucción, especialmente a lo largo de la costa del país isleño, incluyó tanto daño a la infraestructura y devastación de modos de vida. La intrusión del agua del mar y la inundación de campos de arrozales aumentaron la salinidad del suelo en la limitada tierra disponible para los agricultores en las comunidades locales.

Practical Action, una ONG de desarrollo que trabaja en Sri Lanka desde la década de 1980, estableció un programa para aplicar estrategias de manejo del recurso natural para salvar los modos de vida agrícolas en las comunidades afectadas en la costa sur. La ONG vio su participación en el programa IyDP del sur de Asia como una oportunidad para llevar a cabo una evaluación participativa para clarificar la situación de vulnerabilidad e identificar las intervenciones tecnológicas para ayudar a las comunidades locales a sobrellevar su condición vulnerable.

Los métodos IyDP utilizados incluyeron

- Entrevistas con informantes clave para evaluar los recursos naturales, modos de vida y configuración socioinstitucional.
- Discusiones de grupos focales para examinar tipos de uso de recursos, vulnerabilidades y capacidades para validar información secundaria.
- Mapeo de recursos de la comunidad para identificar y caracterizar la base de recursos naturales a lo largo de la costa.
- Mapeo para identificar riesgos al modo de vida y sus causas.
- Observaciones de campo para monitorear cambios en el estatus de los recursos biofísicos y prácticas de administración.
- Realizar caminatas para establecer los vínculos entre actividades de los agricultores río arriba y río abajo y sus interrelaciones en términos de vulnerabilidades del modo de vida.

La evaluación de vulnerabilidad identificó tres riesgos importantes: inundaciones debido a la muy alta tasa de flujo en los ríos después de lluvias fuertes en áreas río arriba, salinidad en campos de arrozales con sistemas de drenaje inadecuados y conflictos debido a cambios en el uso de patrones de tierra, especialmente bosques costeros y un ciclo de barbecho para tierras de arrozales.

Los resultados de evaluación sirvieron como insumos clave para una serie de diálogos de partes interesadas que se convirtieron en plataforma para reunir representantes de agencias de agricultura, irrigación e investigación. Para las comunidades locales, la evaluación de vulnerabilidad

(Continúa en la página siguiente)

(Continuación recuadro 2.4)

participativa los preparó para entender mejor los problemas y las opciones para buscar ayuda externa.

Entre las acciones concretas que resultaron del ejercicio de evaluación y planeación estaban

- 30 agricultores iniciaron experimentos para evaluar variedades de sal tolerantes a la salinidad.
- El departamento de irrigación suministró insumo técnico en la construcción de estructuras de control de inundaciones.
- El gobierno local decidió implementar estrictamente políticas sobre conservación ambiental, especialmente aquellas que prohíben la deforestación de la costa.

R.H. Weragoda y V. S. M. Hettigge, Practical Action, Sri Lanka, 2006

piensan y sienten acerca de sus sistemas de irrigación. Ahora estamos confiados y felices de tener la oportunidad de aprender más acerca de los asuntos reales de su modo de vida”.

Taller de resumen

Los participantes asistieron a otra actividad de aprendizaje en grupo, esta vez llevando sus experiencias y perspectivas de su recién completado trabajo de campo. Como era de esperarse, las discusiones estaban más firmemente basadas en la realidad. Durante el evento de una semana, los asesores y el resto del equipo del programa reconocieron la necesidad de centrar el apoyo al aprendizaje en el análisis de datos y el reportaje.

Durante la semana, los participantes presentaron sus hallazgos de investigación en un seminario con una gran audiencia de practicantes y expertos IyDP. Algunos admitieron que el programa IyDP los hizo “salir de los grilletes” y enfrentar una audiencia con confianza. Además de presentar sus hallazgos, los participantes prepararon planes de acción para continuar las actividades IyDP basados en insumos anteriores de sus supervisores y colegas. Al mismo tiempo, sus informes de investigación fueron enviados para ser criticados por un panel de revisores externos. Por tanto, todas las propuestas fueron completamente evaluadas.

Seguimiento de la implementación de IyDP

Los participantes sabían que el taller de resumen marcaba no el final sino el comienzo de un proceso de largo plazo de aprendizaje continuo y desarrollo de capacidad. Los planes de acción sirvieron como instrumento para iniciar actividades concretas IyDP al regresar a sus organizaciones. Era estimulante para nosotros recibir cartas y correo electrónico de los participantes acerca de actividades de seguimiento que habían emprendido. Particularmente cuando compartían su conocimiento IyDP con sus colegas, promoviendo así al nivel de la organización el desarrollo de capacidad. Este es otro importante aspecto de IyDP que discutimos con más detalle en la siguiente sección.

Los participantes continuaron manteniéndose en contacto porque sentían que necesitaban apoyo de desarrollo de capacidad. Citaron la necesidad de aprender acerca de conceptos adicionales y métodos que ellos se daban cuenta eran cruciales para atender nuevos problemas y oportunidades. Mirando atrás, sentimos que la fase de seguimiento no fue adecuadamente planeada por el equipo del programa. No pudimos responder del todo a las peticiones de asistencia pues el programa no asignó suficientes recursos y tiempo para esto. Esto demuestra que el desarrollo de capacidad requiere tiempo y, en cierta manera, es permanente.

Cómo monitoreamos y evaluamos el programa

Diseñamos un método de monitoreo y evaluación para evaluar cada fase del proceso de desarrollo de capacidad. El programa tenía un mecanismo interno para la retroalimentación a través de asesores, revisores y supervisores inmediatos, que nos permitió capturar sistemáticamente aprendizaje y también documentar el proceso y los resultados.

El sistema de monitoreo y evaluación adoptó un método de evaluación multievento utilizando varias herramientas (cuadro 2.2). Utilizamos un número de cuestionarios, complementados por ejercicios de repaso en el salón de clase, discusiones de panel, reportes de vista de campo, reportes de progreso y formatos de repaso. El monitoreo del progreso suministró retroalimentación que utilizamos para mejorar la implementación de fases siguientes. También nos permitió seguirle la pista a los resultados de aprendizaje de los participantes y sus organizaciones. Dependimos de las evaluaciones llevadas a cabo por los asesores, utilizando los cuestionarios y formatos estandarizados de reporte, así como aquellos de los críticos y revisores externos, quienes evaluaron propuestas y reportes en borrador. Hacia el final de las fases principales,

Cuadro 2.2**Eventos y métodos de monitoreo y evaluación**

Fase	Eventos de monitoreo y evaluación	Métodos
Evaluación de necesidades de entrenamiento, planeación y diseño	Evaluación de necesidades de desarrollo de capacidades Perfilar individuos y organizaciones participantes	Cuestionario Formatos de aplicación
Entrenamiento introductorio (fase de entrenamiento 1)	Evaluación de expectativas de entrenamiento Evaluación de módulos y sesiones Evaluación final del entrenamiento introductorio Evaluación de los mentores del desempeño del aprendizaje de los participantes Crítica de los borradores de propuesta por parte de los revisores externos	Ejercicio de clase Cuestionario Cuestionario, ejercicio de clase Cuestionario, reunión del equipo de entrenamiento Panel de discusión
Práctica de campo (fase de entrenamiento 2)	Revisión de los borradores de propuestas y respaldo por las cabezas de las organizaciones participantes Visitas de campo de los mentores Implementación de la investigación de campo Monitoreo de solicitudes de apoyo de información Evaluación de la experiencia de investigación de campo de los participantes Terminación de la investigación de campo	Cartas de respaldo Reportes de visitas de campo Informes de progreso Comunicaciones con el secretariado del programa Cuestionario Borradores de informe de la investigación de campo
Taller de resumen (fase de entrenamiento 3)	Evaluación de las expectativas del taller de trabajo Evaluación de módulos y sesiones Evaluación final de los talleres de resumen Crítica de la audiencia externa de los seminarios de investigación	Ejercicio de clase Cuestionario Cuestionario y ejercicio de clase Panel de discusión
General	Crítica de los revisores externos de los borradores de informes de investigación	Formatos de revisión

(Continúa en la página siguiente)

(Continuación cuadro 2.2)

Fase	Eventos de monitoreo y evaluación	Métodos
General	Evaluación de los participantes de los procesos de desarrollo general de capacidad	Cuestionario
	Evaluación de los mentores del desarrollo general de capacidad de los participantes	Cuestionario
	Autoevaluación de los mentores del monitoreo	Cuestionario
	Evaluación de los participantes del monitoreo	Cuestionario
Apoyo a actividades posteriores al entrenamiento	Documentación de actividades IyDP de seguimiento	Comunicaciones con el secretariado del programa
	Evaluación de los participantes del desarrollo a largo plazo de la capacidad IyDP y del desempeño	Cuestionario, entrevistas con informantes clave
	Evaluación de los supervisores de trabajo de las contribuciones al desarrollo de capacidad organizacional y desempeño	Entrevistas con informantes clave

Fuente: CIP-UPWARD (2006).

llevamos a cabo una evaluación para examinar cómo el desarrollo de capacidad IyDP cambió las perspectivas profesionales de los participantes y para identificar las contribuciones hechas a las capacidades de sus varias organizaciones.

Estos insumos reunidos nos dieron una pauta para el éxito de nuestros esfuerzos para desarrollar un cuadro de participantes IyDP en el sur de Asia. Pero no nos detuvimos ahí. A continuación, repasamos los logros del entrenamiento IyDP y el proceso de desarrollo de capacidad un año después del entrenamiento introductorio. Miembros del equipo del programa fueron asignados para visitar las organizaciones participantes y la mayoría de las visitas fueron llevadas a cabo. Esto nos ayudó a entender la aplicación del IyDP en el trabajo del día a día de los participantes y en las operaciones regulares del programa de sus organizaciones.

Parte 2: cambios, perspectivas y retos

Enfatizar el factor humano en la investigación convencional

“Podemos ahora hablar con cualquier funcionario o visitante sin temor, que no era el caso hace cinco años en el pequeño resguardo tribal de Powerguda”.

*Líder de grupo, grupo de autoayuda de la mujer, Powerguda,
Andra Pradesh, India (Sreedevi 2006)*

“Ahora entendemos que la causa de la erosión y la formación de barrancos es el resultado de las prácticas rotacionales de manejo de agua”.

*Agricultores del esquema de irrigación de Lhaptshakha y Gumkam,
Bután (Dhungyel y Zangmo, 2006)*

“Cambiamos de ser oyentes pasivos a participantes activos en la construcción de desarrollo de capacidad”.

*Participantes del Centro de Investigación de Recursos Naturales Renovables,
Bután (Dhungyel y Zangmo, 2006)*

“Los agricultores, que no eran receptivos a nuevas innovaciones tecnológicas antes del desarrollo participativo de la capacidad, parece que han cambiado con la introducción de desarrollo de capacidad IyDP”.

*Participantes de la Universidad Agrícola de Assam,
India (Sharma y Pathak 2006)*

Estas variadas declaraciones cuentan la historia del cambio desde la perspectiva de los practicantes IyDP y la comunidad agrícola con que trabajaron y aprendieron. El programa IyDP del sur de Asia fue una iniciativa de aprendizaje de acción que buscaba fortalecer la capacidad regional para utilizar procesos participativos en la agricultura y el manejo del recurso natural. Utilizamos un método de “dos caminos” donde los cambios positivos se esperaban tanto de investigadores/trabajadores del desarrollo y la gente local, como de socios iguales en el proceso de aprendizaje de acción.

No esperábamos que la iniciativa de desarrollo de capacidad IyDP fuera un sustituto de la investigación convencional, pero sí que el método proveyera detalles en el “propósito humano” de IyD. Muchas organizaciones participantes en la investigación eran instituciones de investigación principal y académicas con una trayectoria establecida en IyD convencional.

A través del programa, los ayudamos a visualizar e interiorizar el valor agregado en la participación de los usuarios en el IyD convencional.

Como resultados clave, el programa IyDP del sur de Asia produjo 16 trabajos de investigación publicados en un volumen *Learning participation in action: field research experiences in South Asia* (Campilan *et al.*, 2006). La mitad de estos trabajos tratan con el desarrollo participativo de tecnología, mientras que los demás son acerca de cambiar las estructuras sociales e institucionales. A pesar de las diferencias del tema, los autores enfatizan la inclusión del “propósito humano” como un logro clave para ellos y el programa en general. A través del proceso de desarrollo de capacidad en múltiples fases y de diversas partes interesadas, descubrimos el valor de enfatizar esta nueva dimensión.

El grado de aprendizaje a través de la participación varió dependiendo en las experiencias de los participantes y las capacidades al nivel de ingreso. Aquellos que consideraron la experiencia de aprendizaje de inmenso beneficio eran usualmente jóvenes o en las primeras etapas de su carrera, poco familiarizados o recién iniciados con los conceptos de participación e IyDP y que tenían antecedentes científicos no sociales.

“Nunca creímos que pudiéramos aprender de los agricultores”, dijo el ingeniero joven de Bután. Ella llegó a la sesión introductoria de entrenamiento con escaso conocimiento y experiencia en IyDP. Sin embargo, para cuando presentó su trabajo de investigación sobre esquemas de irrigación administrados por la comunidad en el taller de resumen, mostraba gran confianza.

Estos cambios –entre socios del programa, participantes y comunidades locales– son el foco de las siguientes secciones.

Aprender lo básico de IyDP

Al final del programa de entrenamiento introductorio de dos semanas, se esperaba que los participantes hubieran adquirido conocimientos y destrezas básicas en métodos participativos para IyD, haber reconocido el valor agregado del IyDP para el trabajo propio de los participantes y de la agenda IyD de sus organizaciones y haber planeado una actividad de investigación de campo para la implementación posimplementación.

Antes de la sesión de entrenamiento, los participantes habían preparado notas borrador de conceptos para la investigación de campo en consulta con sus supervisores de trabajo y asesores. Este trabajo participativo fue un mecanismo efectivo para asegurar una experiencia de aprendizaje significativa, primero, porque estableció un vínculo entre

el trabajo propio de los participantes y el proceso de entrenamiento y, segundo, al requerir que los participantes entreguen notas de conceptos confirmó su interés y compromiso con el esfuerzo de desarrollo de capacidad. Durante el entrenamiento, ellos incorporaron sus recién adquiridos conocimientos y destrezas a un nota de concepto y luego a una propuesta completa.

Durante la evaluación posentrenamiento, los participantes calificaron el contenido de aprendizaje completo como “muy útil y relevante”. Entre las actividades de aprendizaje, las visitas de campo y los ejercicios recibieron la calificación más alta para resaltar el valor de aprender de ejemplos “vivos” de IyDP. La sesión sobre evaluación y diagnóstico recibió la calificación más baja. Los participantes pensaron que no hubo suficiente tiempo para los ejercicios de clase en los distintos métodos y herramientas.

Aprender a través de la acción en el campo

Al final del período de práctica en el campo, los participantes prepararon un borrador de informe de investigación, llevaron a cabo un taller de validación con la comunidad en el lugar de la investigación y en un seminario de investigación interno para colegas y discutieron con sus supervisores un plan de acción posterior al entrenamiento para la organización.

El período de investigación de campo permitió a los participantes desarrollar y fortalecer una gama amplia de conocimientos, actitudes y destrezas IyDP. La capacidad mejorada más citada fue la de “efectivamente interactuar con agricultores y sus comunidades”. Quedamos algo sorprendidos con este resultado, quizás porque este es ya una tarea rutinaria en el trabajo propio del equipo del programa. Sin embargo, muchos participantes no tuvieron oportunidades para ir al campo, o carecieron de interés y algunas veces fueron sus propias organizaciones las que se los impidieron.

Para los participantes, las sesiones de discusión formal e informal con colegas y el apoyo financiero y logístico de sus organizaciones fueron los aspectos más importantes de la experiencia de aprendizaje basada en el campo. Tenían puntos de vista más diversos acerca del valor del apoyo de información electrónica y en línea. Esto podría explicarse por sus variados grados de acceso a Internet y las comunicaciones electrónicas. Intentamos superar esta limitación a través de las visitas de los asesores a los lugares de los participantes.

La relación participante-mentor, que iba más allá de una relación tradicional estudiante-supervisor, creó un medio ambiente único para trabajar juntos. Como uno de los participantes expresó, “Podíamos hablar con nuestros asesores en cualquier momento y no tenemos ningún temor en hablar con ellos. A medida que fuimos conociéndonos, desarrollamos una buena relación de trabajo con los asesores; ellos son ahora nuestros amigos”.

El valor agregado de la asesoría se hizo más concreto cuando a los asesores los participantes les pidieron que actuaran como mediadores entre ellos y sus supervisores de trabajo, ya sea cuando proponían nuevas ideas o buscaban recursos. Para los participantes, el concepto de mentor como “entrenador y consejero” contrastaba con la imagen usual de “jefe y juez” que veían en sus supervisores de trabajo.

Los participantes sugirieron extender la fase de investigación de campo pues algunos no pudieron completar las actividades de campo en ocho meses. Esto fue especialmente cierto para aquellos que tenían que ajustar sus actividades con el calendario local de cosechas. Este punto fue también señalado por los revisores externos de los informes de investigación. Ellos observaron que el tiempo limitado para la investigación de campo no les daba a los participantes suficiente tiempo para recoger otros datos relevantes o para llevar a cabo un análisis más profundo.

Del campo al salón de clase

Después de la fase de trabajo de campo, los participantes se reunieron de nuevo para un taller de trabajo de resumen. Los participantes consideraron esto como una oportunidad clave para revisar la experiencia de desarrollo de capacidad y planear actividades de seguimiento. Los resultados de evaluación indicaron que las partes más valiosas de este evento de aprendizaje fueron las sesiones sobre los análisis y reportaje, y compartir y criticar ante la audiencia externa. Para un tercio de los participantes, esta fue la primera experiencia importante escribiendo un informe de investigación o haciendo una presentación en un seminario. Después del seminario, los participantes estaban orgullosos de haber respondido con éxito las preguntas y críticas de la audiencia.

El propósito principal de la planeación de acción era identificar las estrategias y actividades para sostener el desarrollo de capacidad IyDP. Fue el principal resultado del taller de trabajo que los participantes lle-

varon a casa, como un mapa de carretera IyDP para ellos y sus organizaciones (véase recuadro 2.5). Los planes de acción incluirían los siguientes aspectos clave: construir sobre resultados anteriores de la participación de la organización en el programa IyDP del sur de Asia, facilitar el desarrollo de capacidad IyDP a nivel organizacional, llegar a productos y resultados antes de 7 meses después del taller de resumen y permitir que el programa IyDP del sur de Asia apoye y monitoree las actividades de seguimiento.

Recuadro 2.5

Resultados inmediatos para organizaciones participantes: ejemplos de casos

“Sri Lanka fue uno de los países más afectados por el tsunami de 2004. Además del desgaste de los recursos naturales, el medio ambiente y el paisaje de las comunidades costeras cambiaron, haciéndolas más vulnerables a los eventos naturales. La evaluación participativa de vulnerabilidad que conducimos fue útil para comprender e identificar las intervenciones tecnológicas por nuestra ONG. También ayudó a llevar a la partes interesadas –agencias de gobierno, institutos de investigación, ONG y organizaciones comunitarias– a un acuerdo conjunto acerca de las mecanismos para hacer frente a los eventos. Un resultado concreto fue conseguir que el departamento de irrigación extendiera asistencia técnica a la comunidad de agricultores para atender el problema de la salinidad en sus arrozales”.

*R. L. Weragoda y V.S.M. Hettige, Practical Action,
Sri Lanka, comunicación personal, 2006*

“Mi proyecto IyDP ilustró la necesidad de entender la silvicultura comunitaria más allá del propósito único de la protección de bosques. Hizo que mi organización reconociera la necesidad de entender los modos de vida de las comunidades y adoptara un método balanceado para conservar la biodiversidad y mejorar los modos de vida a través del manejo productivo del bosque”.

*K. P. Acharya, Departamento de Investigación y Sondeo Forestal,
Nepal, comunicación personal, 2006*

“La participación de los agricultores en la etapa temprana de evaluar el germen plasma de la patata dulce guió a los investigadores a identificar clones para incluir en un desarrollo y liberación formal de variedades. In-

(Continúa en la página siguiente)

(Continuación recuadro 2.5)

tegrar los criterios de selección de los agricultores y sus preferencias de variedades ayudó a liderar el proceso de investigación hacia variedades con mayor potencial para la aceptación local. Desde el momento en que esta investigación de campo concluyó, tres de estos clones han entrado en el esquema formal de liberación de variedades del gobierno.”

S. Attaluri y S. K. Rath, Centro Internacional de la Papa y Gobierno del Estado de Orissa, India, comunicación personal, 2006

“Nuestro instituto de investigación había demostrado antes el potencial ahorrador de mano de obra de la siembra mecánica de maíz, pero esto era sólo en estación. Nos preguntamos, ¿cómo le iría a esta tecnología en los campos de los agricultores con los agricultores utilizándola y qué tienen que decir ellos acerca de esta tecnología? Así pues mi investigación de campo se centró en la evaluación participativa de la siembra mecánica. El Departamento de Agricultura se dio cuenta de cómo esto era útil para entender la adopción o rechazo de tecnologías por parte de los agricultores. ¡Mi departamento decidió aprender más acerca de cómo hacer IyDP haciendo más de ella! Nuestra siguiente actividad es aplicar la evaluación participativa de tecnología a las variedades de tomate”.

M.A.R. Bhuiyan, Departamento de Extensión Agrícola, Bangladesh, comunicación personal, 2006

Los tipos más comunes de planes de acción desarrollados por los participantes fueron:

- Preparar un trabajo para una presentación en un seminario o conferencia.
- Preparar un trabajo para publicar en una revista o libro.
- Llevar a cabo entrenamiento interno o con los socios sobre IyDP.
- Llevar a cabo un taller interno o con los socios sobre planeación o revisión de IyDP.
- Desarrollar una publicación IyDP (por ejemplo, manual, guía) para uso de su organización o socios.
- Compilar recursos de información IyDP (por ejemplo, base de datos, directorio).
- Desarrollar una propuesta para una investigación de campo IyDP de seguimiento.

Más allá del desarrollo de capacidad: ¿qué sucedió después?

Durante 12 meses después del taller de trabajo de resumen, el secretariado del programa continuó monitoreando la implementación por parte de los participantes en las actividades de seguimiento IyDP. El programa también suministró actividades de soporte a las organizaciones participantes: consulta por comunicación electrónica, distribución de información, asistencia técnica y financiera para escalar e institucionalizar el desarrollo de capacidad. Hacia el final de este período, un cuestionario le fue enviado a los participantes para solicitar información sobre su experiencia para implementar planes de acción IyDP. Esto fue suplementado por otra ronda de visitas de campo por miembros selectos del equipo del programa.

Todas las organizaciones participantes reportaron que habían emprendido actividades que construyen sobre su experiencia de aprendizaje en el programa IyDP en el sur de Asia. La mayoría (83%) fueron experimentos en la siguiente estación o de ciclo y evaluaciones de campo al seguimiento de la investigación que realizaron durante la fase principal del programa. Por ejemplo,

- El Ministerio de Agricultura en Bután condujo una evaluación participativa de la cadena de mercado para complementar el estudio de sistemas de semilla que había hecho antes. Esto permitió a los agricultores identificar y refinar las innovaciones en la finca basadas en los requerimientos del mercado para cantidad y calidad de producto.
- El Instituto Internacional de Investigación de Cultivos para los Trópicos Semiáridos replicó su experimento original sobre la *Pongamia* en dos pueblos adicionales, donde un proyecto de energía de agua basado en la comunidad había sido iniciado. El método basado en la comunidad pilotado durante el programa IyDP del sur de Asia también se usó para iniciar una sociedad con el Comité Nacional de Desarrollo de Aceites de Semillas y Vegetales en un proyecto para recuperar las “tierras baldías” sembrando árboles de *Jatropha* y *Pongamia*.
- El Instituto de Investigación y Desarrollo de Horticultura en Sri Lanka condujo una segunda ronda de ensayos participativos en las fincas para validar los resultados de los experimentos de la estación anterior. Posteriormente, este método participativo fue adoptado por el Instituto para reemplazar el sistema establecido hace mucho tiempo de ensayos para adoptar variedades.

- La ONG de Nepal, ForestAction, junto con una organización internacional asociada, programaron un curso internacional en silvicultura comunitaria que incluyó hallazgos de su estudio previo de documentación.

Tres cuartos de las organizaciones participantes también prepararon propuestas de proyectos y planes de programa para movilizar recursos para IyDP y 25% obtuvieron fondos antes de un año. El equipo CIP en la India desarrolló y entregó dos propuestas de investigación sobre la evaluación participativa y la promoción de variedades de patata dulce ricas en vitamina A. El participante de la Fundación Verde en India lideró el desarrollo y el establecimiento de una nueva ONG local con un enfoque en la agricultura sostenible y orgánica.

Para los participantes de Bangladesh, más significativo que el nuevo conocimiento que ellos adquirieron sobre agricultura y manejo del recurso natural fue el hecho de que los esfuerzos de desarrollo de la capacidad los sensibilizó a ellos y a sus organizaciones con el valor de la participación de los usuarios:

Aunque los hallazgos de la investigación no contribuyeron significativamente a nuevo conocimiento tecnológico sobre la producción de semilleros y árboles jóvenes, mujeres pobres y otras partes interesadas institucionales fueron expuestas al método IyDP. Esta experiencia nos hizo reconocer que éramos socios iguales en evaluar fortalezas y debilidades de dos métodos de desarrollo de viveros. A través de la experiencia IyDP, las organizaciones participantes “aprendieron a aceptar un punto de vista diferente de la investigación convencional” (M. A. Motalib, Departamento de Extensión Agrícola, Bangladesh, comunicación personal, 2006).

La evaluación de tecnología era todavía un experimento principalmente diseñado y manejado por un investigador. Podía haber sido una plataforma más efectiva para el aprendizaje conjunto si se hubieran realizados vistas transversales de los agricultores y una evaluación al final de la estación. Pero no todo está perdido; es sólo el primer paso. La cosa importante es que el primer paso crucial se ha dado y que otro paso se dará pronto, con lecciones aprendidas del primer paso orientando el camino (M. A. R. Bhuiyan, Departamento de Extensión Agrícola, Bangladesh, comunicación personal, 2006).

La evidencia de estas iniciativas IyDP se pueden encontrar en varios informes, trabajos y publicaciones producidas por individuos participantes y sus colegas. Entre éstos estaban los papeles presentados en congresos internacionales por el Departamento de Investigación y Encuesta de Silvicultura en Nepal y artículos publicados por Practical Action en Sri Lanka y el Estado de Orissa en India.

Las respuestas al cuestionario revelaron varios resultados no sólo para los individuos sino para sus organizaciones. Los participantes reportaron un mayor uso de IyDP por sus organizaciones y una mejor capacidad IyDP entre colegas y socios (cuadro 2.3).

Cuadro 2.3

Resultados organizacionales de la participación en el programa IyDP del sur de Asia

Resultado	No. de organizaciones n = 16
Mayor capacidad IyDP de colegas	11
Mayor uso de IyDP en actividades de la organización	11
Mayor capacidad IyDP de socios	10
Mayor apoyo para IyDP de supervisores/administradores	7
Mejor evidencia del impacto de la organización en las comunidades locales	7
Mayor asignación de los recursos financieros/humanos y otros de la organización	6
Mejores vínculos con otros individuos y organizaciones con experiencia IyDP	6
Mejores logros de propósitos, objetivos y metas	5
Mayores reconocimientos y premios recibidos	3
Mayor disponibilidad de recursos y apoyo externo para IyDP	1

Fuente: CIP-UPWARD (2006).

A pesar del progreso, varios limitantes fueron encontrados por las organizaciones participantes para mejorar su capacidad y desempeño IyDP. A la cabeza de la lista (cuadro 2.4) está la necesidad de crear una masa crítica de personal con capacidades IyDP; una o dos personas participantes en el programa resultaron inadecuadas para influir el desarrollo general de capacidad IyDP de la organización. Otra limitante citada con frecuencia fue la incapacidad de una organización para asegurar financiación adicional para apoyar actividades IyDP subsiguientes.

Siete jefes de organizaciones también fueron entrevistados para evaluar las mejoras en el desempeño IyDP de sus miembros de personal que participaron en el programa y para encontrar como estos funcionarios contribuyeron a fortalecer la capacidad IyDP a nivel organizacional. Se observó que los miembros del personal se desempeñaron mejor en térmi-

Cuadro 2.4**Limitantes para mejorar la capacidad y desempeño IyDP de las organizaciones**

Limitante	% de organizaciones (n = 16)
Necesidad de crear una masa crítica de personal con capacidad IyDP	50
Proyecto IyDP terminó y no hubo nueva financiación	42
El proyecto actual no tiene flexibilidad para canalizar fondos para IyDP	33
El proyecto actual fue planeado originalmente sin un componente IyDP y no es lo suficientemente flexible para integrar IyDP a mitad de camino de la implementación	33
Oportunidades limitadas para comunicarse y vincularse con otras organizaciones	33
Dificultad para viajar a lugares de campo IyDP en sitios remotos	33
Conflictos entre socios del proyecto	17
Conocimiento limitado acerca de IyDP por parte de los jefes de las organizaciones	17
Cambio frecuente de personal	17
Fuertes cargas de trabajo del personal que resultan que las actividades IyDP no sean prioritarias	8
Los agricultores participantes son extremadamente pobres con muy poco tiempo y otros recursos para participar en IyDP	8
Disponibilidad limitada de materiales IyDP de lectura y promocionales	8

Fuente: CIP-UPWARD (2006).

nos de pensamiento crítico, autoconfianza y trabajo en equipo. También se les dio crédito por usar sus capacidades individuales para mejorar las capacidades institucionales en IyDP, principalmente compartiendo lo que aprendieron con colegas y socios y reforzando y destacando prácticas organizacionales IyDP (cuadro 2.5).

El doctor Mangalika Nugewella, supervisor de los participantes del Instituto de Horticultura y Desarrollo (HORDI) en Sri Lanka dijo:

Un logro significativo por el personal HORDI participante en el programa IyDP fue el escalamiento de la producción de semilla de papa a cerca de 300 agricultores. IyDP también demostró que el aprendizaje participativo en grupo es más efectivo que el ensayo adoptivo de variedad (VAT) convencional-

Cuadro 2.5

Mejoras en el desempeño IyDP de los participantes y su contribución a la capacidad IyDP según la evaluación de sus jefes de trabajo

Categorías	No. de organizaciones (n=7)
<i>Desempeño IyDP mejorado de los participantes</i>	
Demostraron pensamiento crítico	4
Mayor autoconfianza para lograr tareas IyDP asignadas	2
Un más efectivo trabajador o constructor de equipo	2
<i>Contribución de los participantes a la capacidad IyDP organizacional</i>	
Comparten con colegas lo que aprendieron del proyecto	4
Reforzar prácticas organizacionales existentes en IyDP	3
Compartir con socios lo que aprendieron del proyecto	3
Aumentar el interés de la organización para aprender de las experiencias de otros	2
Ayudar a promover la comprensión compartida de IyDP entre todos los miembros de la organización	2
Ayudar a la organización a desarrollar resultados técnicos y otros más relevantes para los usuarios finales	2
Ninguno	1

Fuente: CIP-UPWARD (2006).

mente usado por nuestro instituto. En el último caso, les suministramos a los agricultores un paquete de tecnologías y esperábamos que siguieran las instrucciones. Sin embargo en IyDP, los investigadores involucran a los agricultores desde el comienzo hasta el final de los ensayos como socios iguales en el proceso de aprendizaje. Ha llevado a los investigadores y agricultores a acercarse, que no era la práctica bajo el sistema VAT.

Sin embargo, creo que el éxito de IyDP depende de cambiar la forma de pensar de algunos funcionarios de alto rango en el Departamento de Agricultura, que los participantes no pueden hacer por ellos mismos. Para lograr esto, necesitamos organizar un taller de trabajo para compartir con investigadores y burócratas para asegurar su apoyo a IyDP. Pero un taller de trabajo no sería suficiente. Necesita ser seguido por proyectos de campo que buscan demostrar cómo IyDP puede mejorar la efectividad de nuestros programas de investigación agrícola.

Cuando a los jefes de las organizaciones se les preguntó acerca de las limitantes para escalar más y la institucionalización de IyDP (cuadro 2.6),

Cuadro 2.6

Limitantes claves y oportunidades para fortalecer más la capacidad IyDP a nivel organizacional, según los jefes de las organizaciones

Categorías	No. de organizaciones (n = 7)
<i>Limitantes claves en el fortalecimiento de la capacidad organizacional</i>	
Personal con fuertes capacidades IyDP tienen estatus de empleo contractual basado en el proyecto	4
Toma más tiempo generar resultados tangibles de IyDP	3
Recursos limitados para apoyar los esfuerzos para desarrollar capacidades IyDP de más personal	3
Oportunidades claves para fortalecer la capacidad organizacional	4
<i>Planear y adoptar una estrategia formal para el desarrollo organizacional de capacidad</i>	
Introducir mecanismos para el monitoreo interno	4
Conscientemente buscar trasladar capacidades individuales al nivel organizacional	3
Asignar más recursos a los proyectos de campo que sirven como vehículos para IyDP	3
Identificar al personal más joven con el potencial para liderar el desarrollo de capacidad IyDP	2

Fuente: CIP-UPWARD (2006).

señalaron que tienden a perder al personal con fuertes capacidades IyDP pues con frecuencia son empleados temporales (*p.e.*, basados en un proyecto o trabajadores contractuales). Este fue el caso, por ejemplo, de dos participantes del Forum for Rural Welfare and Agricultural Reform for Development y el Centro Internacional del Desarrollo Integrado de la Montaña, ambos en Nepal. Sus contratos de empleo basados en un proyecto vencieron poco después de que participaron en el programa IyDP del sur de Asia.

Los socios en el programa IyDP del sur de Asia también asumieron actividades de seguimiento durante el período de 12 meses después del taller de trabajo de resumen. Entre los logros significativos:

- *LI-BIRD*. Preparó una nota de concepto con UPWARD, para una iniciativa de seguimiento para llevar a cabo un estudio de alcance acerca de

los esfuerzos de desarrollo de capacidad IyDP en el sur de Asia. Esto tenía la intención de servir como un paso intermedio en mayores esfuerzos de escalamiento e institucionalización. Junto con UPWARD, LI-BIRD también desarrolló una propuesta de proyecto para promover las patatas dulces para la nutrición y la mejora del modo de vida en el sur de Asia; fue sometido a la Fundación Gates.

- *NEPAN*. Negoció con socios noruegos llevar a cabo un entrenamiento IyDP ajustado al cliente para el personal de la escuela de silvicultura en Nepal. NEPAN también facilitó una serie de talleres de trabajo acerca del desarrollo de currículo para apoyar el entrenamiento de seguimiento por parte de las organizaciones participantes en el programa.
- *UPWARD*. Adoptó el currículo del programa para un curso de entrenamiento internacional sobre investigación y extensión participativas, organizado anualmente desde 2005 por el Instituto Internacional de Investigación del Arroz. UPWARD también adoptó la estrategia de desarrollo de capacidad en un nuevo proyecto IDRC para organizaciones involucradas en investigación acerca de pobreza urbana y medio ambiente.
- *IDRC*. La experiencia en el programa orientó el diseño e implementación de dos nuevas iniciativas regionales de desarrollo de capacidad en el sur de Asia: aprendizaje adaptativo para CBNRM (véase capítulo 3) y aprendizaje para usar la evaluación en el desarrollo de capacidad CBNRM (mencionada en el capítulo 1).
- *IFAD*. La experiencia en el programa orientó unos esfuerzos similares de desarrollo de capacidad IyDP para programas de inversión en China, la RP de Laos y Vietnam bajo el proyecto “Investigación participativa para el desarrollo del altiplano” implementado por CIP-UPWARD y el Centro Internacional de Agricultura Tropical. El programa también ha ayudado a IFAD a encontrar personal de recursos y asesorías del sur de Asia para el Proyecto Nacional de Tecnología Agrícola que se lanzará pronto en Bangladesh.

Mejorar la manera de hacer desarrollo de capacidad: perspectivas y retos

Desarrollo de capacidad orientado en los resultados

El programa exitosamente ensayó en el campo la efectividad de la estrategia de desarrollo de capacidad IyDP, diseñada e implementada con la

participación de múltiples partes interesadas y una agenda de aprendizaje impulsada por las necesidades. Comparada con esfuerzos previos de otras organizaciones, la estrategia de desarrollo de capacidad del programa puede distinguirse por su uso de un proceso de aprendizaje sostenido en vez de un evento de una sola vez; vínculos directos entre el aprendizaje en el salón de clase y la inmersión en el campo; el apoyo ajustado al cliente a través de aprendizaje en grupo flexible, asesoría individual y acceso a recursos de información y contribución y beneficios conjuntos para las partes interesadas, en vez de una inversión de una sola vía tipo distribución.

La asesoría y la evaluación del programa reveló capacidades fortalecidas para comprender, hacer y permitir IyDP –aunque hubo mucha menos evidencia de esto último. Los participantes también desarrollaron capacidades IyDP genéricas, tales como mayor autoconfianza y destreza en llevar a cabo trabajo de campo y hacer presentaciones en público. Sin embargo, como lo sugirieron los participantes, hay la necesidad de atender vacíos de capacidad que continúan y debilidades, particularmente en el análisis de datos y elaboración de reportes. Algunos componentes clave de la estrategia de desarrollo de capacidad necesitan más revisión y ajuste.

Aunque la asesoría es una de sus más innovadores aspectos, el fondo de conceptos y métodos probados en el campo que se necesitan para equipar a los asesores para desempeñar su papel de manera efectiva sigue siendo limitado. La contribución limitada de las comunicaciones electrónicas avanzadas –particularmente a través de herramientas basadas en la *web*– a los resultados del aprendizaje de los participantes sugiere que las inversiones futuras en estos medios más nuevos debería ser evaluada cuidadosamente.

Institucionalización y escalamiento

El seguimiento mostró que el proceso de aprendizaje y aplicación IyDP se extendían más allá del taller de resumen. En los siguientes 12 meses, las organizaciones participantes lanzaron independientemente sus propios esfuerzos para sostener y expandir el desarrollo y práctica de capacidad IyDP. Probablemente se habría logrado más si el programa hubiera mantenido su nivel de apoyo de desarrollo de capacidad; sin embargo, la inhabilidad para atender con los requerimientos adicionales de recursos se convirtió en un factor limitante. Claramente subestimamos el horizonte de tiempo.

Tantos los participantes como sus superiores de trabajo reportaron que un proceso de transformar la capacidad individual a organizacio-

nal había surgido. Sin embargo, esto no ocurrió de manera uniforme a lo largo de todas las organizaciones. Un marco de tiempo más largo se necesita para fortalecer la capacidad organizacional, una masa crítica de partidarios y defensores IyDP (más allá de una o dos personas que participaron en el programa) debe ser creada, e intervenciones específicamente dirigidas a las cabezas de las organizaciones, quienes juegan un papel estratégico en el desarrollo organizacional de capacidad, pueden ser requeridas.

Sin embargo, la contribución del programa a la institucionalización y escalamiento IyDP sigue siendo digno de mención. Esto es el resultado de un número de factores. Primero, el proceso de planear e implementar capacidad IyDP comenzó y terminó en las organizaciones, es decir, las organizaciones sirvieron como la unidad primaria para seleccionar los participantes del programa y los planes de acción de seguimiento se centraron en actividades asumidas por las organizaciones. Segundo, hicimos un esfuerzo proactivo para buscar cofinanciación de organizaciones participantes a través de corresponder contribuciones en efectivo y en especie. Tercero, diseñamos las actividades de aprendizaje para que involucraran y necesitaran insumos de los superiores de trabajo y colegas de los individuos participantes.

Hubo una diversidad significativa entre los participantes, que representaron una parte transversal de las organizaciones del sur de Asia comprometidas con IyDP. Sin embargo, para promover mayor institucionalización, un estudio de alcance más comprensivo sería útil para identificar y comprometer a socios estratégicos en la región.

Rastrear los resultados del desarrollo de capacidad

El programa se benefició de un esquema de monitoreo y evaluación deliberadamente planeado y implementado proactivamente, como se evidencia de la cantidad y relevancia de la información disponible sobre el proceso, los productos y los resultados del desarrollo de capacidad. También aumentamos la validez y confiabilidad de nuestro monitoreo y evaluación reuniendo datos de varias fuentes y perspectivas (*p.e.*, participantes, superiores de trabajo, asesores y revisores externos).

Para mejorar más el papel del monitoreo y la evaluación del aprendizaje para el desarrollo de capacidad efectivo, sugerimos las siguientes mejoras: llevar a cabo una más profunda documentación de mejoras en capacidad y desempeño en un marco de tiempo más largo; emplear una mezcla más rica de métodos para capturar dimensiones más cualitativas, relaciones emergentes y contribuciones de factores y actores; atender la

efectividad de costo de la naturaleza intensiva en recursos de la estrategia de desarrollo de capacidad IyDP del programa.

Finalmente, aunque el monitoreo y la evaluación ayudaron a establecer un fondo rico de información acerca de nuestra experiencia, no asignamos tiempo y recursos adecuados para un análisis, destilación y difusión de conocimiento más significativo. La información sobre nuestros productos y resultados clave es potencialmente de una utilidad más amplia, especialmente para aquellos involucrados en iniciativas de desarrollo de capacidad similares. Por tanto, un reto clave sigue siendo continuar aprendiendo de nuestra experiencia y explorar oportunidades para compartirla con una comunidad más amplia de práctica de IyDP.

Conclusiones

Desde el comienzo, lanzamos la hipótesis de que la capacidad IyDP debe tener cinco cualidades clave si ha de ser efectiva: debe estar integrada, asentada, interactiva, continua y reflexiva. Durante el programa, empíricamente demostramos los efectos sinérgicos de estas cinco cualidades.

La experiencia del programa resaltó dos cualidades adicionales que son destacadas cada vez más en la reciente literatura sobre desarrollo de capacidad. Primero, está el modo de aprendizaje por arqueo que impulsa y enmarca el proceso de desarrollo de capacidad. El aprendizaje conjunto adaptativo es la esencia del desarrollo de capacidad, especialmente en el contexto de IyDP. Un estilo de planeación con anteproyecto, aplicado rígidamente en todos los detalles, funciona menos efectivamente. Esto explicó los desalentadores resultados de los programas de desarrollo de capacidad en países en desarrollo en una revisión de 20 casos por el Centro Europeo de Política y Administración del Desarrollo (Watson 2006).

Segundo es la naturaleza sistémica de la capacidad y el desarrollo de capacidad. Aunque con frecuencia hablamos de competencias específicas o tipos de destrezas, el desarrollo de capacidad es la habilidad general de un sistema para crear valor (Morgan 2006). IyDP no puede tener éxito por medio del esfuerzo de un solo individuo o de varios individuos actuando de forma independiente. De la misma manera, desarrollar capacidad IyDP involucra adquirir y movilizar diferentes atributos de un sistema –ya sea un equipo de proyecto, una organización grande o una red de socios.

Para resumir la experiencia del programa IyDP, citamos las reflexiones de Gelia Castillo, una de las asesoras y consejeras senior del programa (Castillo y Campilan 1999):

Consistente con el punto de vista de que IyDP no es un sustituto pero un valor agregado socialmente significativo para la investigación convencional, todos los proyectos de caso en el programa IyDP del sur de Asia indicaron que una buena investigación técnica (biofísica) es casi siempre necesaria. Los componentes técnicos son esenciales para el rigor, relevancia y evidencia empírica requerida para que IyDP sea tanto técnicamente sólido como participativo. IyDP no debe significar “carente de rigor”.

En todos los casos, la participación desempeñó su papel en la elaboración de las dimensiones humanas de la investigación, ya fuera que el proyecto tratara acerca del frijol mung o la exclusión social. En otras palabras, los trabajos validaron el concepto de que la investigación en agricultura y el manejo de los recursos naturales finalmente es acerca de las personas, acerca del desarrollo humano y las opciones que ellos deberían poder tomar.

No hay duda tampoco acerca del valor del desarrollo de capacidad IyDP, que está anclado en proyectos reales llevados a cabo en el modo de aprender haciendo, estimulados por un mentor. Pero por lo que IyDP es todavía un trabajo en progreso, todas las oportunidades se deben aprovechar para aprender de los conceptos, las prácticas y los procesos con el fin de contribuir a lo robusto del proyecto. ¿Qué sucede con IyDP cuando se traduce de la retórica y la ideología a la práctica? (véase recuadro 2.5) ¿Cuáles son los “frutos” de la aplicación de las herramientas participativas? ¿Realmente hacen una diferencia? Si la hacen, ¿qué diferencia hacen? ¿Cuál es el valor agregado del que dan cuenta? ¿Qué herramientas son particularmente aptas para qué tipos de información necesarios en el proyecto?

En busca de fortalecer y expandir una comunidad regional de practicantes IyDP en el sur de Asia, vale la pena tener en cuenta las siguientes perspectivas:

- IyDP promete al menos cinco atributos –participación, investigación, desarrollo, enfoque en áreas menos favorables y para el beneficio de aquellos que tienen menos en la vida. Por lo que estos requisitos son bastante onerosos, no todos serán atraídos a este tipo de compromiso profesional. Un nivel más alto de compromiso será requerido. ¿Cuántos de los investigadores participantes querrán asumir IyDP como su método preferido de investigación?
- Por otro lado, los agricultores en todos los lugares de investigación no están atados a la tradición, aún experimentando con métodos tradicionales. Algunos experimentaron con innovaciones; otros no estaban tan entusiasmados. Estudios de seguimiento son necesi-

Recuadro 2.5**¿Qué sigue para IyDP? El caso de conocimiento tradicional sobre almacenaje de semillas en India**

Unas prácticas de manejo efectivo de semillas juegan un papel importante en garantizar la seguridad alimentaria y lograr la autosuficiencia en semillas de buena calidad para comunidades agrícolas pequeñas y marginales. En la India, las legumbres constituyen un valor nutricional importante en el sistema dietético de los agricultores pobres en recursos. Sin embargo, las legumbres atraen plagas durante el almacenaje porque el contenido de proteína es alto.

Dándose cuenta de este problema, la Fundación GREEN llevó a cabo una investigación participativa de almacenaje de semillas con mujeres agricultoras. Como resultado, las prácticas tradicionales de almacenaje de semillas han sido estandarizadas y replicadas a lo largo del estado de Karnataka. La experiencia IyDP validó el conocimiento valioso poseído por los agricultores y su potencial para atender las restricciones de almacenaje de semillas que enfrentaba las comunidades agrícolas en general.

Nosotros en la Fundación GREEN creemos que el conocimiento tradicional debe ser colocado en el dominio local. Sin embargo, esto podría suscitar asunto acerca de protección legal dada al conocimiento local y de biopiratería el conocimiento sin que los beneficios lleguen a la comunidad local.

A la vez que asumió IyDP, la Fundación GREEN está profundamente preocupada acerca de las implicaciones de abrir el depósito de conocimiento tradicional para la explotación comercial. ¿Cómo se puede proteger el interés de las comunidades agrícolas vulnerables en el contexto de la creciente globalización de la distribución del conocimiento? Esta es una pregunta sin responder que nos persigue.

*G. Krishna Prasad y Dr. Vanaja Ramprasad,
Fundación GREEN, comunicación personal, 2007*

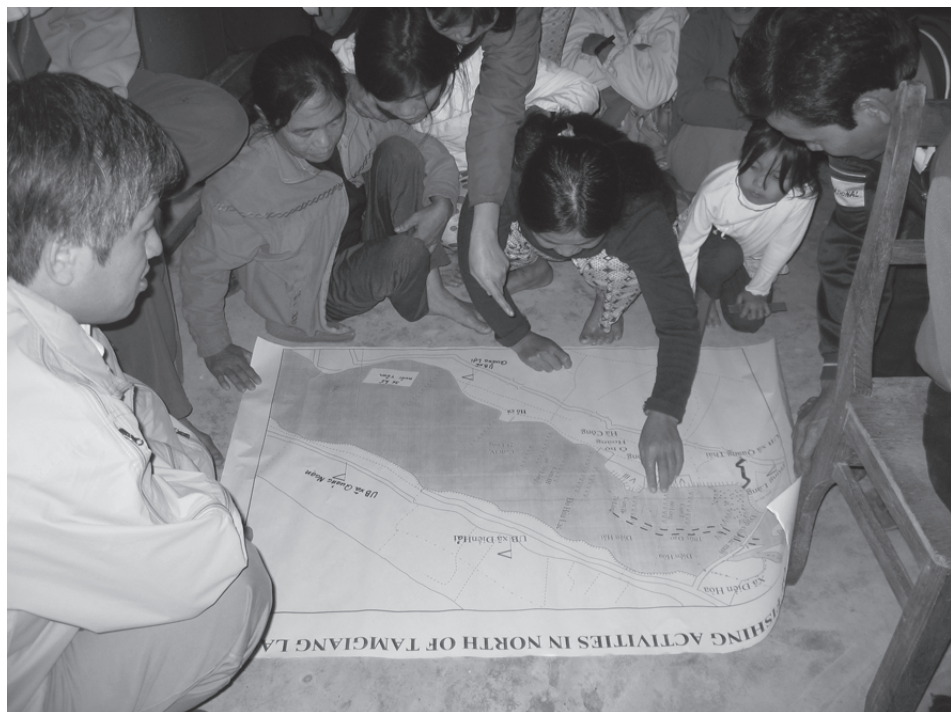
rios para ver si algunas de las tecnologías o arreglos institucionales introducidos han tomado raíz y qué adaptaciones fueron hechas para mejorar el ajuste benigno entre las nuevas tecnologías tan biofísicas y socioeconómicas y las circunstancias existentes.

- IyDP, por su propia naturaleza, no es para todo investigador y para todo proyecto de investigación. IyDP es exigente y es intensivo en términos de tiempo, relaciones humanas, destrezas de facilitación, creatividad bajo circunstancias impredecibles, sensibilidad social, participación de primera mano además de competencia para la in-

vestigación. IyDP es investigación y por tanto la competencia investigativa es la competencia central requerida. Pero más que nada, IyDP “promete” mucho, mucho más que un proyecto de investigación convencional, ya sea en las ciencias biofísicas o ciencias sociales.

- IyDP no es para los débiles de corazón, pero las recompensas para el investigador en términos de perspectivas más allá de la ciencia son inmensos: una elucidación más profunda de la dimensión humana; un sentido de humildad porque la vida real es más compleja aunque más fascinante que la propuesta de investigación que uno ha escrito. El reto más grande está en la posibilidad mejorada para lograr objetivos difíciles.

Esto todavía está por demostrarse en mayor medida. Para decirlo de una manera sencilla, IyDP debe cumplir sus promesas.



Mujeres aldeanas discutiendo el plan de zonificación de una laguna.
(Fotografía: archivo de ALL in CBNRM)

Aprendizaje adaptativo: de Isang Bagsak hasta el programa ALL in CBNRM

María Celeste H. Cádiz y Winifredo B. Dagli

Parte 1: acerca del estudio de caso

Las comunidades rurales y los investigadores de campo que buscan lograr el manejo sostenible del medio ambiente necesitan adaptarse a contextos que cambian rápidamente de pobreza rural y degradación de los recursos. Esta capacidad se llama aprendizaje adaptativo o, en alguna literatura, manejo adaptativo. El aprendizaje adaptativo está basado en la premisa de que *aprender* de sus experiencias permite a los participantes responder más efectivamente a nuevas incertidumbres, permitiéndoles cambiar las maneras viejas de hacer las cosas y tomar mejores decisiones en el manejo de la base de recursos naturales.

Así pues, el aprendizaje es una empresa de conocimiento donde el conocimiento se genera de las experiencias compartidas a través de canales formales y informales de comunicación, almacenado y recreado de una manera creativa. Sin embargo, esto es más fácil decirlo que hacerlo. Cómo ocurre este proceso cíclico en el contexto del manejo del recurso natural basado en la comunidad (CBNRM), que es un proceso social por naturaleza, es algo que las agencias de investigación y desarrollo, las instituciones académicas y los centros de aprendizaje deberán explorar más profundamente y documentar. Esto nos permitirá entender cómo los factores contextuales hacen posible el aprendizaje o no.

El aprendizaje y vínculos adaptativos en el programa de manejo del recurso natural basado en la comunidad (ALL in CBNRM) y sus fases anteriores, el programa Isang Bagsak, han tratado de suministrar respuestas a esta pregunta facilitando un programa regional en aprendizaje adaptativo para investigadores y practicantes CBNRM en el sureste asiático. Isang Bagsak y ALL in CBNRM aplican un modelo de aprendizaje innovador que permite a los aprendices consolidar y sintetizar su conocimiento

colectivo y sus experiencias en la investigación y desarrollo participativos (IyDP), a obtener principios CBNRM pragmáticos que puedan ser aplicados para situaciones cambiantes y a mejorar acciones pasadas.

El grito “isang bagsak!” o, literalmente, “¡un golpe!”, seguido por un solo resonante aplauso unido o golpe en la mesa por los participantes en una reunión fue una ocurrencia común en los talleres de aprendizaje de este programa de construcción de capacidad y creación de redes del mismo nombre. Esta práctica, que se había hecho común en las reuniones participativas popularizadas por organizaciones no gubernamentales (ONG) en Filipinas, indican un acuerdo acerca de decisiones colectivas tomadas a través del diálogo. También es usado como confirmación de las acciones asumidas o imaginadas por un grupo o subgrupo. El grito “isang bagsak!” fue, por tanto, adoptado como un nombre apropiado para un programa que se centra en la comunicación de desarrollo participativo (PDC) en el manejo del recurso natural (NRM).

Este programa ha evolucionado constantemente. Fiel a la filosofía de PDC como un proceso colectivo de aprendizaje y comunicación, continúa haciéndolo y agregando valor a las prácticas y programas sobre NRM basados en la comunidad en la región. Por NRM, nos referimos a una amplia variedad de actividades del modo de vida de personas que dependen principalmente de la naturaleza, sobre todo agricultura pero también de la acuicultura y la pesca, la silvicultura y la agrosilvicultura, y el uso de recursos marinos y costeros.

Desde su introducción como una iniciativa piloto en 2001 involucrando a tres grupos de aprendizaje que representaban proyectos basados en el campo en Camboya, Uganda y Vietnam, el programa ha respaldado un método de comunicación para mejorar el trabajo e impacto de los investigadores y practicantes de campo de NRM. Ha llevado a sus participantes de aprendizaje (equipos de investigadores y practicantes) a través de un ciclo de 10 pasos en PDC. PDC está centrado en los supuestos de que involucrar a la comunidad NRM en la investigación y desarrollo aumentará su impacto y que esto es, en esencia, un proceso de comunicación. PDC deberá, entonces, orientar las prácticas de los investigadores y practicantes NRM a medida que trabajan con agricultores, pescadores y otros miembros de la comunidad hacia mejores modos de vida y cuidado del medio ambiente.

En su período más reciente bajo su nuevo nombre ALL in CBNRM, el supuesto de la centralidad de la comunicación en la investigación y el desarrollo permanece. Sin embargo, el programa se ha expandido para cubrir perspectivas y métodos de IyDP, incluyendo el análisis social y de género, aprendizaje adaptativo y social, valoración rural participativa, investi-

gación-acción participativa, y evaluación y monitoreo participativo. El programa de construcción de capacidad es ahora manejado por cinco organizaciones socias y coordinado por la Universidad de Filipinas Los Baños, College of Development Communication (UPLB CDC). Las otras cuatro organizaciones socias son el Centro de Aprendizaje del Manejo del Recurso Natural basado en la Comunidad (CBNRM LN), la Red Asiática del Centro Internacional de la Papa, Perspectivas de los Usuarios con Investigación Agrícola y Desarrollo (CIP-UPWARD), el Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (IIRR) y Centro Regional Comunitario de Entrenamiento de Silvicultura para Asia y el Pacífico (RECOFTC).

Qué y cómo estamos cambiando

Registrar los cambios que el programa Isang Bagsak-ALL in CBNRM ha logrado no es una tarea fácil debido a sus múltiples dimensiones. Rastrear estos cambios también es un reto dado que el desarrollo de capacidad rara vez es un proceso lineal. Todavía estamos viendo cómo hacer esto de la mejor manera.

De forma breve, las dimensiones múltiples del cambio cubren tres campos amplios de acción e interacción. El primero tiene que ver con los procesos individuales de aprendizaje de aquellos directamente involucrados en el programa. El segundo tiene que ver con las ganancias obtenidas por los equipos del proyecto y sus organizaciones como resultado de la participación. Por último, pero no menos importante, están las adaptaciones de las comunidades con quienes los investigadores y practicantes CBNRM están trabajando. Se asume que una comunicación mejorada contribuye a las capacidades de la gente local para enfrentarse a los retos en sus modos de vida, recursos naturales y comunidades. Esta dimensión humana y social de las capacidades de las personas con frecuencia es ignorada en el trabajo de desarrollo que enfatiza indicadores económicos y prácticas NRM basadas en la ciencia.

Continuamos reuniendo y analizando evidencias de cambio. Para este capítulo, los autores llevaron a cabo un análisis temático y una revisión de resultados de investigación tanto básicos como procesados (textos clave) generados por el programa actual hasta la fecha. Los datos de los informes de Isang Bagsak del sureste de Asia y una propuesta inédita (*Evaluating capacity development in ALL in CBNRM*, por Tirol *et al.*, 2007) fueron revisados y analizados. Estos fueron recogidos a través de sondeos, trabajo de campo y talleres de evaluación de medio término y final llevados a cabo en Filipinas y Tailandia.

El programa ha tocado y efectuado cambio entre 33 grupos de aprendizaje incluyendo equipos de proyectos, organizaciones y redes –19 en el sureste asiático, 9 en el este y sur de África y 5 en África occidental– involucrando directamente a 300 personas. Estos grupos de aprendizaje trabajan en y con cientos de comunidades. Los cambios observados varían considerablemente: desde una apreciación del papel de la comunicación en la investigación y desarrollo NRM basada en el campo, hasta más iniciativas de comunicación sistemáticas en proyectos y una integración del proceso PDC en el ciclo de investigación y desarrollo de los proyectos de campo NRM. Aquí intentamos ofrecer un análisis preliminar de los factores que han contribuido al cambio. Utilizando el concepto clave de Paulo Freire (1970) de la praxis, tratamos de identificar cuáles tipos de grupos de aprendizaje son mejores para transformar y adoptar PDC.

Cambios en la organización del programa

El programa Isang Bagsak fue inicialmente una iniciativa piloto del IDRC (2001-2003). Involucró dos expertos en PDC como facilitador y persona de recursos y un grupo de aprendizaje en cada uno de los países de Camboya, Uganda y Vietnam. Una segunda fase (2003-2005) se desarrolló e implementó en el sureste de Asia y coordinado por UPLB CDC. En paralelo, la etapa de pilotaje se expandió de Uganda a otras partes de África oriental y del sur y en una ubicación en África occidental. El programa ALL in CBNRM actual en el suroeste de Asia (2006-2008) ha evolucionado en tres asociaciones de cinco organizaciones que buscan desarrollar un centro de excelencia en CBNRM. Esta expansión desde un pequeño proyecto piloto a una comunidad de práctica multiorganizacional en seis años representa una evolución sorprendente.

En el contexto más amplio de la práctica CBNRM en el sureste asiático, ALL in CBNRM ahora incluye varias organizaciones que han desarrollado capacidades regionales en investigación CBNRM y construcción de capacidad, tanto desde perspectivas sectoriales como intersectoriales. Algunas de estas instituciones han desarrollado programas y materiales relevantes a uno o más enfoques metodológicos, como IyDP, evaluación y monitoreo participativo, PDC, análisis social y de género. Algunas veces ha ocurrido duplicación. La actual colaboración entre instituciones regionales en el diseño y distribución de ALL in CBNRM permite la integración de estos enfoques, facilita la unión de recursos y materiales y el desarrollo de sinergias.

El proceso de reunir a cinco organizaciones para colaborar en ofrecer el programa ALL in CBNRM no es una tarea fácil. Aunque estas organizaciones comparten métodos complementarios, si no similares de desarrollo rural a través de CBNRM, están involucradas completamente en numerosas otras actividades dentro de sus mandatos. Aparte de ofrecer programas de aprendizaje no formal, también ofrecen programas o cursos de título académico o se ocupan de la investigación de campo, a veces ambas cosas. Trascendiendo la distancia mediante la comunicación electrónica, sus periódicas y algo raras oportunidades para las reuniones cara a cara han sido ocasiones valiosas para la sinergia y la innovación permanente en el programa. Continuamos aprendiendo en el camino (recuadro 3.1).

La necesidad continua de refinar y definir el proceso de colaboración es clave para nutrir la asociación y lograr los objetivos CBNRM. Tenemos que definir y clarificar las tareas y responsabilidades, así como los asuntos y preocupaciones que requieren decisiones por parte de varias instituciones. Con el tiempo, nos hemos vuelto más eficientes para hacer esto, pero los retos permanecen.

Reflexionando sobre su experiencia en ALL in CBNRM, los socios implementadores están reformulando sus relaciones de trabajo más allá de plantear política y se han comprometido hacia una más sustantiva distribución de responsabilidades en áreas relevantes a ALL in CBNRM y sus varias organizaciones. Por ejemplo CIP-UPWARD se ha ofrecido como voluntario para liderar una mejora en el programa de fondos de investigación. De manera similar, CBNRM LC, IIRR y RECOFTC trabajarán más en el currículo, mientras que UPLB CDC continuará su interés en la evaluación del programa siguiendo el liderazgo de UPWARD para mejorar las modalidades de aprendizaje y el manejo del conocimiento, campos en los que ha avanzado un poco más que los socios.

La reunión de los socios como organizaciones le da estabilidad al programa, aunque las personalidades individuales vengán y vayan. Al mismo tiempo, las relaciones personales y la confianza que se han construido entre sus administradores, mentores, facilitadores y representantes de grupos de aprendizaje, actúan como una fuerte fuerza de unión para un compromiso continuado y creatividad colectiva.

Cambios en el contenido del programa

El objetivo principal del programa es la adopción de un marco de trabajo sistémico y lógico para la integración de métodos participativos en el ci-

Recuadro 3.1

Reflexiones de los socios implementadores sobre su experiencia en el Programa CBNRM

“Estamos felices de ser parte del programa y contribuir nuestra parte pequeña a su funcionamiento. Aquí podemos aprender y compartir nuestras experiencias en el manejo de la información y mejorar más lo que hemos estado haciendo en el pasado... Hay todavía mucho que hacer en el área del manejo del recurso natural... el asunto no es simplemente una cuestión de administración sino de la urgencia de preservar la vida dentro del reto contemporáneo de un clima cambiante.”

Elmer Ferrer, CBNRM LC.

“RECOFTC ha estado trabajando en CBNRM por un largo tiempo y tiene su propia red de practicantes CBNRM en la región. El unirnos al programa es una manera para conseguir nosotros ideas para que la gente aprenda acerca de CBNRM, particularmente el aprendizaje-e como una opción. Encontramos la invitación de UPLB CDC para unirnos al programa como una buena oportunidad para aprender cómo funciona el componente de aprendizaje-e del programa.

“En términos de trabajar con CBNRM, el aprendizaje-e es un reto. Necesitamos considerar el contexto en el que nos quisiéramos concentrar. Diferentes países tienen distintas estructuras y el enfoque debe tener en cuenta cómo los aprendices-e pueden elaborar a partir de sus respectivos contextos. El reto es facilitar un intercambio entre aprendices-e de diferentes culturas, compartiendo sus diferentes experiencias y lecciones aprendidas. En este proceso, ellos son capaces de formar una red regional así como redes locales.”

Ronnakorn Triraganon, RECOFTC.

“IIRR estaba muy entusiasmado cuando se unió a la iniciativa. Ha sido una buena oportunidad para mejorar nuestras propias iniciativas CBNRM. Nuestro interés es en mejorar las asociaciones que involucran aprender, compartir y trabajar juntos en CBNRM.”

Emily Monville Oro, IIRR.

“Lo que es único de ALL in CBNRM es que cada socio trae sus propios intereses sectoriales a la asociación –como silvicultura, recursos costeros y agricultura–, sin embargo el proceso de aprendizaje nos ha estimulado a reconocer retos a lo largo de los países en CBNRM, tanto conceptuales como operacionales. En general, esto es un proceso de aprendizaje que agrega más valor a lo que aprendimos individualmente”.

Dindo Campilan, CIP-UPWARD.

Fuente: Videos de entrevistas con socios durante el taller de repaso, planeación y desarrollo de capacidad CBNRM, 21-25 mayo de 2007.

clo de proyectos NRM de investigación y desarrollo. Bessette (2003, 2004) trazó tal marco de trabajo como un proceso PDC de diez pasos (gráfico 3.1).

Basados en este modelo, los métodos y práctica de aprendizaje adaptativos del programa ALL en CBNRM fueron expandidos desde el enfoque primario sobre PDC a 10 temas que cubren el mismo dominio de IyDP en CBNRM. Sin embargo, después de reflexionar, los socios implementadores observaron que, en la práctica, ellos estaban atendiendo varios temas simultáneamente. La estructura lineal de Bessette era muy limitante y fue, por tanto, expandida a 13 pasos CBNRM, organizados en cuatro grupos, como se resume a continuación:

Grupo 1: establecimiento de relaciones

1. Establecer una relación con una comunidad local y entender el contexto local.
2. Involucrar a la comunidad en la identificación del problema, sus soluciones potenciales y la decisión de llevar a cabo una iniciativa concreta.
3. Identificar los varios grupos comunitarios y otras partes interesadas preocupadas con el problema (o meta) identificado e iniciativa.

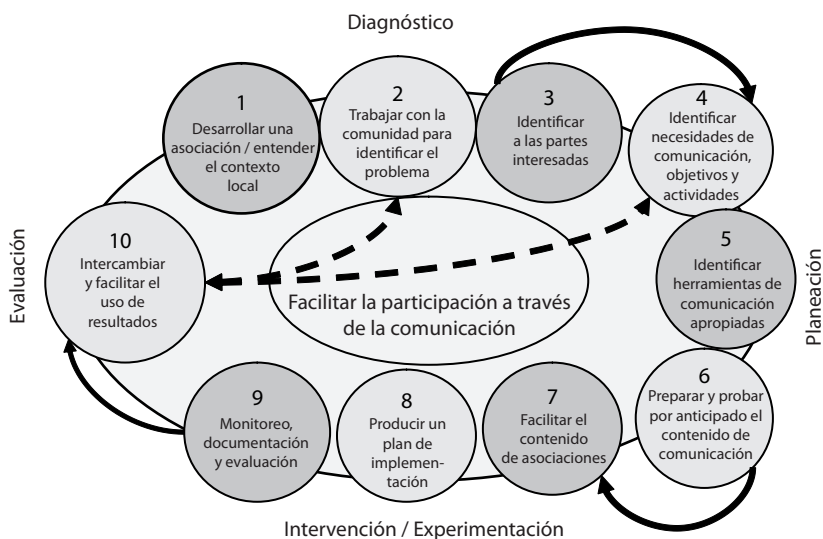


Gráfico 3.1

El proceso PDC sobrepuesto en cuatro etapas del ciclo de investigación y desarrollo (Bessette 2003, 2004)

Grupo 2: ganar comprensión

4. Entender los roles y conceptos en CBNRM.
5. Llegar a una comprensión colectiva de la comunidad local y del contexto CBNRM.
6. Mejorar la capacidad de la comunidad para identificar problemas y fijar metas.

Grupo 3: facilitar flujo/movimiento

7. Comprender las relaciones entre partes interesadas en un contexto CBNRM.
8. Desarrollar e implementar un plan de comunicación participativa.
9. Mejorar procesos de acción colectiva.
10. Desarrollo de asociaciones.

Grupo 4: sentar bases y apoyar la implementación y facilitación

11. Monitoreo, evaluación y documentación de experiencias CBNRM.
12. Estimular la adaptación e innovación CBNRM (es decir, atender modos de vida, vulnerabilidades y cambio de clima).
13. Procesos participativos para el cambio de política.

Cambios en modalidades de programa

Como innovaciones de aprendizaje abierto, tanto las iniciativas piloto Isang Bagsak y ALL in CBNRM eran trabajos en progreso en el que las mejoras permanentes hacían del programa él mismo un proceso de aprendizaje adaptativo para sus implementadores. El programa continúa evolucionando, tratando de mejorar cómo sirve a sus grupos de aprendizaje y, en consecuencia, las comunidades del sureste asiático con las que trabaja.

En términos de métodos, el proyecto Isang Bagsak utilizó una combinación de los siguientes métodos:

- Un taller de trabajo para el equipo interno.
- Reuniones de discusiones de equipo.
- Aplicación directa de campo de principios y prácticas nuevas aprendidas.
- Un foro electrónico regional donde los puntos destacados de la discusión en equipo para cada paso PDC o tema eran colgados en folíderes separados para intercambiar con otros equipos en la región.

- Un taller de trabajo regional de mitad de término.
- Una evaluación regional y taller de planeación finales.

A este ciclo de aprendizaje y de compartir, los facilitadores le agregaron actividades de monitoreo y evaluación así como un componente para completar el proceso de aprendizaje documentando las perspectivas y experiencias de los equipos participantes y compartirlas con los demás. Esto se hace a través de un “taller de escritura” para desarrollar una monografía, algo parecida a la tesis o el trabajo de problema especial requerido en programas académicos.

Los facilitadores de la red del sur de Asia también sintieron que se necesitaba más apoyo para los equipos de aprendizaje en el campo y esto llevó a otro ajuste en las estrategias para la siguiente fase. Por tanto, el programa CBNRM adoptó el aprendizaje ganado en el programa Isang Bagsak así como el conocimiento de los nuevos socios de implementación en términos de sus varios programas de construcción de capacidad y basados en el campo. Esto ha producido sinergias, lo que trajo mejoras adicionales para el programa actual. Tres componentes más fueron agregados (gráfico 3.2).

Fondos pequeños de investigación

Estos estimulan y apoyan a los grupos de aprendizaje para probar métodos nuevos que complementen su investigación-acción. El propósito de este esquema de fondos era permitir a grupos de aprendizaje profundizar su comprensión de CBNRM participativo y ejercitar su creatividad e innovación practicando sus principios.

Banco de conocimientos

Los mecanismos utilizados para capturar y compartir el nuevo conocimiento ganado por los participantes ALL in CBNRM incluyeron el aprendizaje a distancia, un centro de recursos en línea, talleres de trabajo cara a cara y recolección de campo. Historias exitosas, perspectivas, experiencias vividas y lecciones fueron también capturadas en documentos. Sin embargo, pocos participantes tuvieron tiempo de buscar dedicadamente a través de los voluminosos archivos del foro-e, memorias de los talleres de trabajo y materiales de referencia.

Esto nos llevó a desarrollar una estrategia más efectiva de manejo de conocimientos (Dagli 2006). El Banco de Conocimientos ALL in CBNRM es un depósito de todo el contenido y los procesos generados por el progra-

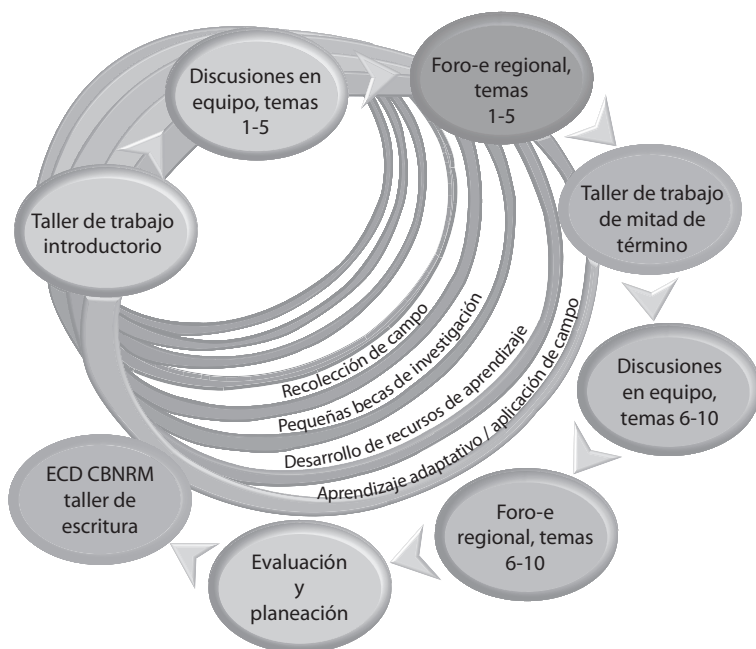


Gráfico 3.2

Modalidades de aprendizaje ALL in CBNRM, incluyendo la adición de recolección de campo, fondos pequeños de investigación, desarrollo de recursos de aprendizaje y aplicación de aprendizaje adaptativo en el campo.

ma. El sistema tiene la intención de desatar innovación y conocimiento significativo compartiendo con y entre los aprendices del programa. Incluye un sistema para analizar conocimientos con el fin de revelar tendencias, vacíos y relaciones que atraviesen las experiencias vividas por los grupos participantes tal como se compartieron en discusiones en línea. Este proceso puede también facilitar el “aprendizaje de doble bucle” que podría aumentar la capacidad de los aprendices para pensar creativamente y actuar de manera innovadora. Más importante aún, puede ser una herramienta para la construcción de teoría y el trazado de nuevas agendas de investigación.

La meta es un sistema simple y amigable con el que los usuarios pueden trabajar en la manera que les pueda ser útil. Permite a los usuarios buscar a un grupo particular de aprendizaje, un tema de aprendizaje, un concepto o incidente, buscar por categoría; comparar conceptos de diferentes organizaciones, saltar directamente a los mejores resúmenes o simplemente pasear por la colección.

Desarrollo de conocimiento y recursos de aprendizaje

El programa estimula y apoya a los grupos de aprendizaje a codesarrollar, producir y compartir conocimiento basado en la experiencia y recursos sobre NRM. Pequeños fondos permiten a los grupos desarrollar maneras apropiadas y participativas de documentar sistemáticamente, organizar y empacar conocimiento y lecciones de sus experiencias CBNRM; compartir productos de conocimiento y procesos que reflejen los principios CBNRM de maneras y formatos innovadores; maximizar el uso y aplicación de recursos de aprendizaje suministrando acceso más amplio a varias partes interesadas en CBNRM y promocionar propiedad colectiva del conocimiento generado y compartido.

Los grupos de aprendizaje son estimulados a usar formatos de comunicación autóctonos, medios populares y comunitarios y otros formatos o modos que puedan ser usados por practicantes de desarrollo, así como partes interesadas primarias en sus comunidades y que puedan ser compartidas regionalmente.

El programa actual suministró un lugar para demostrar el trabajo de los grupos de aprendizaje en un “festival de recursos de aprendizaje CBNRM” durante su taller de evaluación y planeación final. Algunos recursos de aprendizaje seleccionados se están desarrollando más como un paquete multimedia que puede ser adoptado o adaptado para un rango más amplio de audiencias en los países participantes en el programa ALL in CBNRM.

Plataforma mejorada de aprendizaje a distancia

También se hicieron mejoras a la plataforma de aprendizaje a distancia basados en la retroalimentación de los participantes en los programas ALL in CBNRM. ALL in CBNRM comenzó con un foro electrónico (foro-e) o mesa de discusión como el modo primario de aprendizaje a distancia. Durante talleres de trabajo del equipo de cada país y después de la primera discusión temática, los mentores de programa encontraron que un número considerable de aprendices no podían acceder con facilidad el foro-e por dos razones: baja velocidad de conectividad de Internet o incompatibilidad de servidores y bajo niveles de alfabetismo o familiaridad con el Internet.

Tratando de resolver estos problemas el equipo de administración del conocimiento del programa creó un grupo de correo electrónico que suministraba envío a aquellos que les parecía difícil utilizar el foro-e. Más participantes fueron capaces de leer esta información enviada directa-

mente a su cuenta de correo electrónico. Después de la implementación del grupo de correo electrónico, los envíos de participantes individuales aumentaron; en Isang Bagsak, los despachos eran principalmente síntesis de grupo.

Otra mejora en la plataforma de aprendizaje a distancia fue la expansión de un centro de recursos en la página *web* de ALL in CBNRM. Materiales selectos de referencia del compendio de Isang Bagsak y vínculos a páginas *web* fueron colocadas en esa sección de la página *web*.

Sin embargo, los grupos de aprendizaje con buena conexión de Internet, especialmente los grupos de Filipinas, prefirieron el foro-e con su propia página *web* por encima del grupo de correo electrónico, pues este último bloqueaba sus buzones de entrada.

Cambios en las capacidades de los grupos de aprendizaje

La composición de los grupos de aprendizaje es bastante fluida. Algunos son equipos de proyectos dentro de una organización, los líderes de los equipos representando las unidades de una organización, o la organización misma. Otras están hechas de una red amplia de personas de varias organizaciones o un programa multisectorial con miembros de diferentes organizaciones. Así mismo, otras consisten de una red de comunidades liderada por los varios facilitadores. Los grupos de aprendizaje también varían en fortaleza, familiaridad con métodos participativos y conocimiento de los ecosistemas en los que trabajan y los asuntos CBNRM en que están centrados.

El programa Isang Bagsak estaba compuesto de ocho grupos diversos de aprendizaje representando la academia (3), agencias del gobierno (3) y ONG (2) en Camboya, Filipinas y Vietnam. Por otro lado, los grupos de aprendizaje de ALL in CBNRM son dominados por ONG (6 de 9), seguidos de academia (3), agencias de gobierno están representadas en tres grupos multisectoriales que tienen una ONG o una institución académica como socio activo. ALL in CBNRM también se ha extendido a seis países del sureste asiático, agregando Indonesia, Laos y Tailandia a los tres originales (gráfico 3.3).

El centro operacional de los grupos de aprendizaje puede ser clasificado en tres tipos: proyectos que trabajan directamente con comunidades locales específicas; programas de un asunto o disciplina específica a nivel central o nacional y trabajando con muchas comunidades locales y programas nacionales o centrales para formuladores de política y proveedores de servicios, como trabajadores de extensión, unidades locales de gobierno y docentes (cuadro 3.1).



Gráfico 3.3
Comenzando con grupos de aprendizaje Isang Bagsak en Camboya, Filipinas y Vietnam, el programa ALL in CBNRM se ha extendido hasta incluir a Indonesia, la RPD de Laos y Tailandia.

Nota sobre el mapa: una organización no necesariamente corresponde a un grupo de aprendizaje. Algunos grupos de aprendizaje están compuestos de dos o tres organizaciones afiliadas.

Tanto para Isang Bagsak y ALL in CBNRM, la mayoría de los grupos de aprendizaje (9 de 17) sirvieron directamente a las comunidades de base. Seis de estas están compuestas de investigadores basados en una universidad, dos eran ONG y una fue una agencia de investigación gubernamental:

Cuadro 3.1

Enfoque operacional de los grupos de aprendizaje en los programas Isang Bagsak y ALL in CBNRM

Programa y país	Enfoque operacional		
	Comunidades locales específicas	Muchas comunidades	Formuladores de política y proveedores de servicios
<i>Isang Bagsak</i>			
Camboya	0	1	1
Filipinas	1	1	1
Vietnam	3	0	0
Subtotal	4	2	2
<i>ALL in CBNRM</i>			
Camboya	0	0	1
Indonesia	2	0	0
Laos	0	0	1
Filipinas	1	0	1
Tailandia	0	0	1
Vietnam	2	0	0
Subtotal	5	0	4
Total	9	2	6

Nota: CBCRM fue un grupo de aprendizaje Isang Bagsak. Ellos aplicaron de nuevo y fueron aceptados en el programa ALL in CBNRM. Por tanto están incluidos dos veces en la tabla.

- Southern Sierra Madre Wildlife Center, Miriam College, Filipinas.
- Hue University of Agriculture and Forestry, Community-based Coastal Resource Management Project, Vietnam (HUAF-CB-CRM).
- Research Institute for Aquaculture No. 3, Vietnam (RIA3).
- University of Fisheries, Vietnam (UoF).
- Hue University of Agriculture and Forestry, Centre for Agricultural Forestry Research and Development, Vietnam (HUAF-CARD).
- Makiling Centre for Mountain Ecosystems (MCME).
- VECO Indonesia en asociación con Yayasan Tananua-Flores, Indonesia (VECO YTN-Flores).
- Yayasan Cinta Alam, Indonesia (YASCITA).

Seis de los 17 grupos de aprendizaje estaban centralmente localizados y se encargaron de proveedores de servicios o unidades locales o formuladores de política en vez de comunidades locales:

- Cheyor Camboya compuesta de miembros de Mlup baitong, Save Cambodia's Wildlife y The Community Forestry Alliance for Cambodia.
- Department of Finance (DoF) Community-based Resource Management Project (CBNRM), Filipinas bajo Isang Bagsak SEA.
- Equipo del CBNRM Learning Institute (CBNRM-LI), Community Forestry International (CFI) y el programa Seila.
- Equipo de SNV Laos, National University of Laos (NUOL), Forestry Research Center of the National Agriculture and Forestry Research Institute (NAFRI), Village Focus International (VFI) Laos y Wildlife Conservation Society.
- Foundation for the Philippine Environment (FPE).
- Equipo del Thailand Program of the World Conservation Unión (Th-IUCN; antes Mekong Wetlands Biodiversity Conservation and Sustainable use Programme) y el Thailand Collaborative Country Support Program (TCCSP) bajo ALL in CBNRM.

Sólo dos grupos de aprendizaje, ambos pertenecientes al programa Isang Bagsak anterior, eran programas centrales sirviendo a muchas comunidades: Cambodia's Forestry Administration bajo su Ministerio de Agricultura, silvicultura y pesca y la ONG de abogados Tanggapang Panligal Ng Katutubong Pilipino (PANLIPI) en Filipinas.

En general, los grupos de aprendizaje trabajan en dos áreas dominantes: bosques y ecosistemas del altiplano (9,5 de 17); cuatro otras se enfocan en recursos marinos y acuáticos. Tres grupos trabajan en ambos contextos, mientras que una de las dos organizaciones que comprenden un grupo de aprendizaje trabaja en la biodiversidad de pantanos (cuadro 3.2).

Cuadro 3.2**Contextos del manejo del recurso natural de los varios grupos de aprendizaje**

Programa y país	Ecosistemas del altiplano y bosques	Recursos marinos y acuáticos	Tanto recursos forestales como marinos	Pantanos / aguas del interior
<i>Isang Bagsak</i>				
Camboya	2	0	0	0
Filipinas	2	0	1	0
Vietnam	1	2	0	0
Subtotal	5	2	1	0
<i>ALL in CBNRM</i>				
Camboya	0	0	1	0
Indonesia	1	1	0	0
Laos	1	0	0	0
Filipinas	1	0	1	0
Tailandia	0,5*	0	0	0,5*
Vietnam	1	1	0	0
Subtotal	4,5	2	2	0,5
Total	9,5	4	3	0,5

* Una de las dos organizaciones que hacen un grupo de aprendizaje.

Parte 2: logros y retos

Hacia una tipología del aprendizaje y capacidad adaptativos para métodos participativos del CBNRM

Para determinar cómo los programas Isang Bagsak y ALL in CBNRM están influyendo las formas de pensar y las prácticas entre los investigadores y practicantes CBNRM en el suroeste asiático, hicimos un inventario de las capacidades de entrada de los grupos de aprendizaje para compararlo con ganancias de estar involucrado en los programas. Las ganancias de aprendizaje fueron evaluadas a partir de las narrativas de los participantes suministradas en la documentación de los talleres regionales de evaluación y planeación, los talleres de asesoría internos y, en el caso de Isang Bagsak, de los casos de historias de experiencias PDC entregadas por grupos de aprendizaje.

Examinando prácticas de entrada y ganancias de aprendizaje, tratamos de descubrir si había un patrón o conjunto de factores que pudiéramos utilizar para interpretarlas. En el nivel superficial, nos encontramos interpretando las entradas de acuerdo con sus propios constructos. Al hacer esto, acudimos y construimos sobre las teorías de Freire (1970, citadas y discutidas en Cádiz 2005) acerca del diálogo, la praxis y la concienciación.

El aprendizaje y la construcción de capacidad abarcan un continuo que va desde primordialmente la comprensión teórica hasta primordialmente la aplicación práctica, donde el punto medio se caracteriza por una comprensión a profundidad que emana de un buen complemento entre teoría y práctica, es decir, praxis. Podemos distinguir siete puntos en este continuo:

- Primordialmente la comprensión teórica (PT).
- Más comprensión teórica (MT).
- Apoya la praxis cercana hacia comprensión teórica (NtPrx).
- Praxis (Prx).
- Apoya la praxis cercana hacia comprensión práctica (NpPrx).
- Más comprensión práctica (MP).
- Primordialmente comprensión práctica (PP).

Al hacer un escrutinio de los inventarios de aprendizaje, no encontramos una línea de ajuste rápida o fácil de todas estas ganancias de aprendizaje reportadas con la tipología propuesta; es decir, categorizar las capacidades adaptativas no resultó ser tan simple.

“Más teórico” y “más práctico” son, por supuesto, graduaciones y ambos se puede decir que representan desarrollo de capacidad en proceso. El movimiento deseado desde capacidad de entrada está hacia el centro (4 en la lista). Sin embargo, las ganancias de aprendizaje reportadas no siguieron este movimiento hacia la praxis. Algunos simplemente implicaron comprensión adicional práctica o teórica pero no profundización. Los varios movimientos están representados en el gráfico 3.4.

La suma del aprendizaje y las capacidades adaptativas imaginadas queda capturado por una hélice en expansión en el gráfico 3.2 (el retrato de las modalidades de aprendizaje de ALL in CBNRM), es decir, un proceso de expansión cíclico hacia el centro del eje teoría-práctica. Es una reunión, una danza de práctica y teoría juntas. Por teoría no nos estamos refiriendo a conocimiento desprendido de la experiencia y acción, sino conocimiento sintetizado, abstraído o generalizado al que se llega después de la reflexión sobre acciones y experiencias CBNRM. Tal reflexión también se enriquece por conocimiento desde afuera de las experiencias de un grupo de aprendizaje, tales como aquellas hechas explícitas en las publicaciones y despachos de otros grupos de aprendizaje en la región o de facilitadores de programa, personas de recursos y otros trabajos publicados o fugitivos que hubieran podido citar en las discusiones.

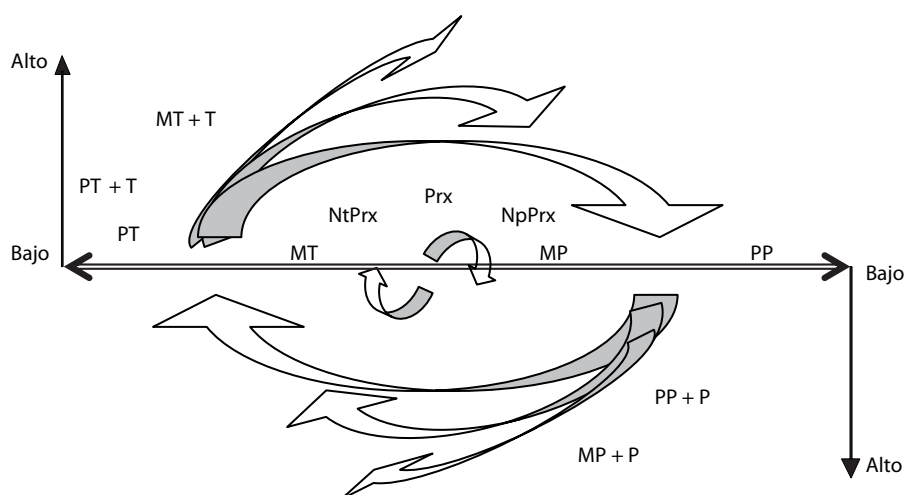


Gráfico 3.4

Un marco de trabajo para evaluar aprendizaje adaptativo y capacidad para métodos participativos a CBNRM

Construyendo esta clase de capacidad para métodos participativos al CBNRM es adaptativo por definición. Sin embargo, no sucede de un día para otro ni lo consiguen todos los grupos. Por ejemplo, algunos grupos de aprendizaje pueden haber aumentado sus conocimientos y destrezas, pero a menos que lleven esa nueva experticia al ciclo de la praxis, el cambio en su comportamiento no cumple la meta del programa.

El gráfico 3.5 muestra cómo los perfiles de los grupos de aprendizaje en los dos programas fueron diferentes en términos de capacidades de entrada. Seis de los nueve grupos en el programa actual eran relativamente fuertes (cerca de la praxis) en capacidad desde el comienzo, comparado con uno de tales grupos en el programa anterior (praxis). Las dos flechas que parten de Prx representan una organización, PANLIPI. PANLIPI (cuando se unieron a Isang Bagsak) ya estaba alto en praxis desde el comienzo. Dice que ganaron saber hacer práctico adicional y profundizaron las perspectivas de sus miembros con su participación en Isang Bagdak. Por tanto, sus ganancias fueron tanto en términos de aumento de conocimiento teórico y práctico. Así mismo, sólo un grupo tuvo capacidad de entrada baja desde el comienzo del programa ALL in CBNRM.

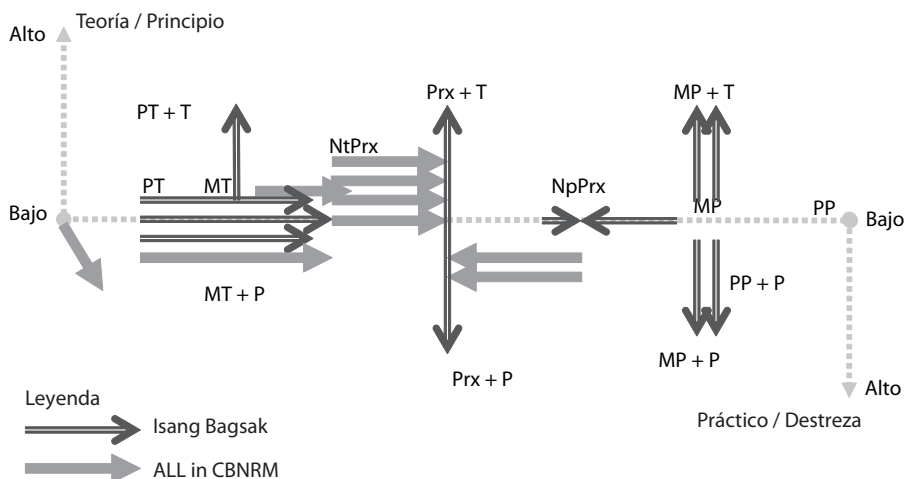


Gráfico 3.5

Direcciones de cambio en la capacidad de aprendizaje adaptativo de grupos de aprendizaje en los programas ALL in CBNRM

Cuadro 3.2**Cambios en la capacidad de grupos de aprendizaje en los programas Isang Bagsak y ALL in CBNRM**

Dirección y nivel de aprendizaje adaptativo	Isang Bagsak	ALL in CBNRM
<i>Horizontal hacia la praxis</i> Cercano de praxis con énfasis en la comprensión teórica (hacia) praxis	3 grupos	8 grupos HUAf-CARD HUAf-CBCRM MCME FPE VECO (con YTN-Flores y YMTM-Ngada) YASCITA
Cercano de praxis con énfasis en la comprensión práctica (hacia) praxis		
Práctico nivel elevado (hacia) praxis con énfasis en la comprensión práctico	Cheyor Camboya	
Teórico nivel elevado (hacia) praxis con énfasis en la comprensión teórica		Camoya (CBNRM-LI, CFI, Seila)
Sustancialmente teórico (hacia) praxis con énfasis en la comprensión teórica	HUAf-CBCRM UoF	Tailandia (TCCSP y Th-IUCN)
<i>Vertical hacia conocimientos y destrezas aumentadas</i> Saber hacer práctico aumentado Comprensión teórica y saber hacer práctico aumentados	4 grupos DoF-CRMP MAFF PANLIPI SSMWC	1 grupo Laos (NUOL, NAFRI, VFI)
<i>Diagnosis hacia la praxis con adición de conocimiento y destrezas</i> Baja comprensión teórica y saber hacer práctico (hacia) cercano a la praxis con énfasis en comprensión práctica	1 grupo RIA3	No hay grupos

Nota: CBNRM-LI = CBNRM Learning Institute; CFI+ Community Forestry International; DoF-CRMP = Department of Fisheries, Coastal Resources Management Project; FPE = Foundation for the Philippine Environment; HUAf-CARD = Hue University of Agriculture and Forestry, Centre for Agricultural Forestry Research; HUAf-CBCRM = Hue University of Agriculture and Forestry, Community-based Coastal Resource Management project; IUCN= International Union for Conservation of Nature; MAFF= Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries; MCME = Makiling Centre for Mountain Ecosystems; NAFRI = National Agriculture and Forestry Research Institute; NUOL = National University of Laos; PANLIPI = Tangggapamg Panligal Ng Katutubong Pilipino; RIA3 = Research Institute for Agriculture No. 3; SSMWC = Southern Sierra Madre Wildlife Centre; TCCSP = Thailand Collaborative Country Support Program; Th-IUCN = Thailand Program of the World Conservation Union; UoF = University of Fisheries; VECO – VFI = Village Focus International; YTN-Flores = Yayasan Tananua-Flores; YMTM-Ngada = Yayasan Mitra Tani Mandiri de Ngada; YASCITA = Yayasan Cinta Alam.

Las ganancias de aprendizaje de los grupos ALL in CBNRM fueron del tipo más deseado, ilustrado por movimiento horizontal hacia el centro o praxis (gráfico 3.5). Seis de nueve grupos de aprendizaje lograron una praxis más profunda en el lado teórico. Por otro lado, el proceso de un buen número de grupos Isang Basak (cuatro de ocho), (cuadro 3.2), ilustra apenas adición de destrezas o conocimiento o ambos (verticalmente) y no necesariamente un movimiento hacia las praxis que integre teoría o conocimiento con práctica y destrezas (horizontalmente hacia el centro).

Tres de los nueve grupos de aprendizaje ALL in CBNRM comprenden varias organizaciones, lo que hace difícil precisar sus ganancias individuales en capacidad CBNRM. Por ejemplo, las dos organizaciones que conforman el grupo de aprendizaje tailandés parecen ser diferentes en sus capacidades de entrada.

Como lo observó Cádiz (2006), algunos grupos demostraron ganancias de aprendizaje más dramáticas que otros durante el programa Isang Bagsak. Estos fueron los grupos que, al comienzo del programa, tenían capacidades de entrada bajas o primordialmente teóricas y terminaron cerca de la praxis. Los tres grupos de aprendizaje vietnamitas demostraron estas ganancias de aprendizaje sobresalientes.

HUAF-CBCRM y la UoF en Vietnam entraron al programa Isang Bagsak con bajas capacidades primordialmente teóricas (PT) para PDC. Después de completar el programa de aprendizaje, estos grupos demostraron capacidades mejoradas para implementar métodos PDC en la planeación PDC, construcción de conciencia, desarrollo de capacidad y actividades de monitoreo y evaluación para los proyectos de desarrollo de Tam Giang Lagoon.

Las ganancias de aprendizaje más aparentes reportadas entre los participantes de Isang Bagsak son su mayor confianza y más clara y amplia comprensión de los procesos PDC en CBNRM, más el valor agregado de ganar nuevas destrezas en PDC. Para el programa ALL in CBNRM, lo que los aprendices valoraron más fue la oportunidad que su participación les suministró para reflexionar colectivamente acerca de sus experiencias dentro de sus grupos de aprendizaje. En este proceso, estaban construyendo de manera casual su propio espíritu de equipo. Una segunda hilera de esta reflexión local fue la oportunidad que el programa les dio para compartir y aprender de otros grupos en la región. La compañía y compañerismo que compartieron con grupos similares que se enfrentaban y atendían las mismas metas los estimuló y les reforzó su filosofía, conocimiento teórico, métodos y práctica de CBNRM.

Rastrear la capacidad y el aprendizaje adaptativos en términos de mejores modos de vida: el caso de Isang Bagsak

El reto más grande del programa es estudiar cómo los cambios en capacidad y aprendizaje podrían mejorar los logros de los grupos de aprendizaje en el trabajo con comunidades y a contribuir a mejores modos de vida y calidad de vida.

Cuatro de las ocho organizaciones que participaron en Isang Bagsak aplicaron PDC en el nivel comunitario para darle a la gente local control sobre la conservación y el manejo acertado de sus recursos naturales. A través de la evaluación participativa, la planeación participativa, los proyectos del manejo del recurso costero en el centro de Vietnam elevaron la conciencia y comprensión de los problemas NRM de la gente local afectando sus modos de vida.

Por ejemplo, una mayor comprensión inspiró a la gente local que trabajaba con el Instituto para la Acuicultura No. 3 (RIA3) en Vietnam para hacer recomendaciones acerca del manejo del recurso de la langosta: liberar camadas de langosta en alta mar con contribuciones de pescadores locales y el gobierno; mantener las langostas en jaulas hasta que sus huevos eclosionen; cobrar impuestos tanto a la cultura de pesca y langosta; cerrar periódicamente la estación de pesca; y cobrar impuestos a los cultivadores de langosta como a los pescadores de semillas de langosta por el uso de recursos. Los ingresos por impuestos serían usados por el gobierno para financiar prácticas de conservación, tales como la liberación de reservas de camadas de langosta.

Adicionalmente, las personas en las dos comunas con sus líderes locales organizaron equipos de automanejo para imponer la manipulación de desperdicios y el cuidado de recursos acuáticos. De acuerdo con RIA3, el número de personas que participan en equipos de automanejo aumentó de 59 en 2004 a 83 en 2005. En el curso de ese período, los participantes aumentaron el número de langostas liberadas en el mar de 59 a 100 y tomaron otras medidas para el manejo adecuado de sus recursos costeros.

En Filipinas, comunidades autóctonas pudieron negociar con la oficina local de obras del agua para que eliminaran sus tarifas. Hicieron campaña y consiguieron el apoyo del Departamento del Medio Ambiente y los Recursos Naturales para prohibir el uso de sierras de cadena en los bosques y organizaron nuestros planes de administración de recursos. PDC abrió las mentes de otro grupo de investigadores filipinos a quienes escuchar, entender y responder a las necesidades de su comunidad NRM. Ellos aseguraron el compromiso de su institución con un programa voluntario de alfabetismo y aritmética básica para fortalecer la educación primaria en

la comunidad y ayudar a establecer buenas relaciones en conjunción con iniciativas para expandir un proyecto de conservación de cuencas.

Dos estudiantes de maestría en Vietnam se enfrentaron al reto de rastrear el aprendizaje y capacidad adaptativos en términos de mejores modos de vidas rurales de una manera diferente. Pham Tran (2007) utilizó un método de encuesta de entrevista convencional para analizar este asunto a nivel individual. Ella entrevistó a 27 investigadores y practicantes en el grupo de aprendizaje HUAF-CARD que participaron en el proyecto piloto Isang Bagsak. Dao Mong (2007) utilizó la técnica “el cambio más significativo” de Davies y Dart (2005) para rastrear los cambios en las capacidades de otro grupo de aprendizaje vietnamita en la siguiente fase del programa Isang Bagsak.

Ellos analizaron la capacidad de los investigadores en métodos participativos CBNRM con el punto de vista comportamentalista del conocimiento, actitudes y prácticas como dominios del cambio en capacidad. El primero fue más estructurado por el investigador mientras que el segundo, más abierto, da vía libre al punto de vista del investigado.

Al rastrear la capacidad de los investigadores para trabajar con comunidades rurales, Pham Tran observó,

Los agricultores que respondieron... describieron a los investigadores CBNRM como entusiastas, amables, considerados, amigables y preocupados del bienestar de los agricultores. Los que respondieron en Hong Ha también dijeron que los investigadores podían comunicarse claramente y de manera concreta, y que los agricultores podían entender las instrucciones de los investigadores fácilmente. Los agricultores además señalaron cómo los investigadores se mezclaron con ellos en el campo y cómo muchos agricultores locales tuvieron la oportunidad de involucrarse en el proyecto CBNRM... Los agricultores que respondieron dijeron que el proyecto CBNRM era un ejemplo de “palabras con acción”, esto es, los investigadores no sólo instruyeron o entrenaron a los agricultores sino que también trabajaron en el campo con ellos.

Acerca de las capacidades de los investigadores, Dao Mong encontró:

En el proyecto “Manejo basado en la comunidad del área de cultivo de langosta en Xuan Dai Bay con la participación de la comunidad local”, el equipo RIA3 llevó a cabo actividades PDC donde coordinaron de cerca con las varias partes interesadas, incluyendo cultivadores de langosta, líderes de aldea, autoridades comunales y residentes locales. Las actividades iban desde la recolección inicial de datos de referencia acerca de las dos aldeas e involucrar a las partes interesadas, hasta los otros pasos PDC tales como la aplicación de

herramientas PDC para estimular la participación de la comunidad en actividades del proyecto.

El equipo RIA3 aplicó destrezas de comunicación interpersonal de una manera ingeniosa para reducir la brecha entre la gente local y el personal del proyecto al comienzo de éste. El punto destacado de las actividades PDC del proyecto fue una noche de actuación de medios tradicionales que incluyeron cantar y teatro aficionado en el lugar del campo con el fin de concientizar mejor a los aldeanos locales acerca de usar adecuadamente los recursos naturales que los rodean y en mantener esos alrededores limpios. Las actividades PDC llevadas a cabo no necesariamente correspondían a pasos PDC separados como lo esbozó Bessette (2004), sino que algo más integrado y flexible como él las calificó.

En términos de influencia en la comunidad, Pham Tran reportó que los agricultores que respondieron dijeron que el proyecto ayudó a mejorar los conocimientos de los agricultores acerca de las tecnologías y su capacidad para la ganadería, el cultivo, la acuicultura y el uso de fertilizantes e insecticidas. También mejoró los modos de vida de los agricultores.

Una proporción grande de quienes respondieron en Hong Ha (84,62%) consideraron que su conocimiento de la tecnología científica y su bienestar económico había mejorado con su participación en el proyecto CBNRM. Dijeron que estaban más libres y con más autoconfianza para enfrentarse a grupos y a los investigadores CBNRM. Ya no se preocupan de escasez de comida.

En general, decían que sus vidas eran mejores y más confortables. Los niños podían ahora ir al colegio y tenían suficiente comida para toda la familia. Con algunos ahorros, compraron muebles nuevos y medios de transporte. Sus otras observaciones incluyeron mayores ingresos, mayores rendimientos agrícolas o producción animal y agricultura mejorada. Ellos atribuyeron los siguientes cambios al proyecto CBNRM: sus mejores conocimientos sobre tecnologías, facilidades de comunicación, un sistema de irrigación y una casa caridad; calles, puentes, colegios, electricidad y otra infraestructura.

Ellos atribuían no sólo sus mejores conocimientos al proyecto, sino también nuevas facilidades de comunicación, un sistema de irrigación, puentes, colegios y electricidad.

El relato de Dao Mong de los cambios en la comunidad NRM también se refirió a la calidad de vida así como a las mejores capacidades de los aldeanos:

Una señora ... contó cómo la producción de langosta de su familia aumentó, permitiéndoles pagar las matrículas escolares de sus hijos y comprar comodidades para la familia como un televisor, una motocicleta, un refrigerador

y cuarto de estar en su casa. [Otros] ...contaron de sus capacidades aumentadas, es decir, de su mayor conciencia y conocimiento además de mejores prácticas acerca del uso y conservación de recursos de langosta, mantenimiento y limpieza del medio ambiente en la finca de langostas y compartir la información con otros.

Específicamente, los cultivadores de langosta, residentes y autoridades locales se habían hecho conscientes de los factores que afectaban la eficiencia del cultivo de langosta, tales como la calidad y tamaño de las reservas de semillas en jaulas, tecnología de cultivo o calidad de agua deteriorada. Las historias de cambio más significativas (CMS) de la gente local también mostraron su concientización de la importancia de mantener sus alrededores limpios, no sólo para el cultivo de la langosta sino también para su salud. Aún más, fuera de ganar conocimiento del proyecto, la gente local comenzó a compartir información con otros en la comunidad que no era parte del proyecto. Estos hallazgos sugieren que la mejora de capacidad es un dominio de estudio importante en CMS, como preludeo para lograr cambios en la calidad de vida de las personas.

La actitud de varias partes interesadas cambió considerablemente durante el proyecto. Como Dao Mong dijo “Utilizar PDC en la implementación del proyecto capacitó a varias partes interesadas en términos de participación, compartir, aprendizaje y para manejar recursos naturales”.

En términos de la sostenibilidad de las organizaciones locales, Dao Mong observó que el establecimiento de equipos de autoadministración en dos aldeas en el centro de Vietnam (los lugares de proyecto de NRM) resultó en un cambio sorprendente en la organización de las aldeas. Sin embargo, cuando el proyecto NRM terminó, la sostenibilidad de los equipos de autoadministración se convirtieron en una preocupación. Dejados solos, únicamente unos pocos miembros seguían activos en estos equipos en el momento de su estudio. Sin embargo, la visita de Sao Mong para facilitar la selección de la comunidad de sus historias de cambio más significativo llevó a una reunión para revivir los equipos de autoadministración, lo que indica la importancia del seguimiento periódico después de que un proyecto termina.

Del conocimiento y las destrezas mejoradas a los resultados del desarrollo

Después de 20 meses de compartir y aprender juntos, los grupos de aprendizaje de ALL in CBNRM mostraron un significativo aumento en su conocimiento y comprensión de varios enfoques de desarrollo participativo utilizados en CBNRM. También tenía una mejor apreciación de las

semejanzas y diferencias entre los varios contextos CBNRM en el sureste asiático. Lo particularmente interesante es que, traducido a acciones que estimulen más la participación de la comunidad, la inclusión de más partes interesadas y cambios en la política del medio ambiente.

Impactos concretos de desarrollo puede que no sean visibles todavía, pues éstos requieren más tiempo, pero la energía que se le está dando a este programa y las nuevas innovaciones y nuevos espacios sociales creados por los grupos de aprendizaje y los socios implementadores están orientados hacia esfuerzos CBNRM más sostenibles, centrados en la gente y participativos en el suroeste asiático.

Indonesia

Hay dos grupos de aprendizaje en Indonesia: VECO-Indonesia con dos organizaciones populares (YTN-Flores y YMTM-Ngada) y Yascita, una ONG que usa medios de transmisión en su trabajo de desarrollo. Ambos grupos han aumentado su conocimiento de métodos de desarrollo participativo, especialmente en términos de análisis de las partes interesadas, monitoreo y evaluación participativas (MyEP), desarrollo de asociaciones y PDC.

A través del programa de asistencias pequeñas de ALL in CBNRM, VECO-Indonesia y YTN-Flores pudieron desarrollar un sistema MyEP para el mercadeo del cacao que incorpora nuevos métodos y herramientas en los varios métodos participativos. Una nueva perspectiva acerca de las relaciones de partes interesadas y asociación influyó la planeación y rediseño de sus proyectos de desarrollo para involucrar al gobierno local y la Iglesia.

Antes, ellos trabajaban sólo con las comunidades en el manejo de la tierra, no con el gobierno o la Iglesia u otras ONG. Un cambio importante es que aprendimos a trabajar con otras partes interesadas. Después del taller de trabajo introductorio, ellos comenzaron a pensar cómo comunicarse con el gobierno, la Iglesia y las universidades. Más tarde, había muchas partes interesadas hablando del mismo asunto –cómo minimizar los insumos externos para la agricultura sostenible (Wrenges Widjorass, VECO-Indonesia, ALL in CBNRM Evaluation and Planning Workshop Highlights, 8-10 enero, 2008).

Los miembros de YASCITA también pudieron aplicar sus conocimientos acerca de estrategias de comunicación participativa en su trabajo con los medios adoptando un enfoque con más partes interesadas. La organización también desarrolló estrategias de comunicación y movilización específicas a su audiencia de medios propuesta.

Antes de ALL in CBNRM, para ser francos, todas las estrategias que usamos eran por ensayo y error. No teníamos realmente una manera sistemática de aprender. Al unírnos al programa, toda meta se logra con un paso específico. Antes de la visita de asesoría, no teníamos una agenda específica en nuestra radio. Transmitíamos acerca de todos los asuntos a la comunidad. Ahora, sólo nos enfocamos en tres asuntos principales: medio ambiente, política pública y servicio público. Con esto, YASCITA puede conseguir más información y datos que pueden ser utilizados para el apoyo (Muh. Aswan Zanyinu, YASCITA, ALL in CBNRM Evaluation and Planning Highlights, 8-10 de enero, 2008).

RPD de Laos

El grupo de aprendizaje de Laos consiste de investigadores de tres organizaciones independientes: el National and Forestry Research Institute (NAFRI), la Universidad Nacional de Laos y Village Focus International. Ellos explicaron cómo las experiencias compartidas por VECO-Indonesia a través de la discusión del foro-e han influido el sistema de monitoreo y evaluación.

Estamos impresionados con la estrategia MyEP utilizada por VECO-Indonesia. Lo adoptamos para nuestro Análisis de Mercadeo y Desarrollo para productos forestales no maderables. Los aldeanos, oficiales de proyectos y consultores están todos involucrados en identificar y medir indicadores. El proceso MyEP ayuda a los aldeanos a entender el proceso entero y darse cuenta de la etapa de desarrollo de mercadeo. También estimuló a la gente local a hacerse más dueños de sus acciones (Souvanhpeng Phommasane, NAFRI, ALL in CBNRM Evaluation and Planning Workshop Highlights, enero 8-10, 2008).

Aparte de compartir historias positivas, ellos también compartieron algunas dificultades que encontraron en su participación en ALL in CBNRM. El grupo de Laos comenzó con 17 participantes, pero 19 meses después sólo 7 seguían activos. El señor Souvanhpeng explicó que muchos de sus colegas no tenían tiempo para participar en el programa debido a la pesada carga de trabajo y falta de iniciativas concretas. Particularmente mencionó las becas y la acreditación en la universidad como ejemplos de iniciativas que inducirían a sus compañeros de equipo a participar más activamente.

Camboya

El grupo de Camboya está compuesto de practicantes de tres organizaciones que trabajan en la misma causa: silvicultura comunitaria: Com-

munity Forestry International (CFI), CBNRM-LI y el programa Seila. Este grupo ha ganado destrezas considerables en el desarrollo de asociaciones. Antes, simplemente daban fondos o becas a sus ONG socias. Sin embargo, después de adquirir nuevos conocimientos y perspectivas en asociaciones, establecieron unas relaciones más significativas con sus organizaciones socias ofreciéndoles apoyo técnico y actividades de desarrollo de capacidad.

El grupo de Camboya describió cómo las nuevas asociaciones que habían desarrollado llevaron al entrenamiento de destrezas en las comunidades. Las comunidades están ahora utilizando herramientas de auto-administración en sus proyectos CBNRM.

Como el grupo de aprendizaje de Laos, el grupo de Camboya también experimentó dificultades participando en ALL in CBNRM. Sólo 4 de los originales 17 miembros seguían activos durante el taller de trabajo de evaluación y planeación. El señor Long Sona explicó que muchos de sus compañeros de equipo se habían ido a otras organizaciones. Ellos también tenían pesadas cargas de trabajo que les impedían participar activamente.

Filipinas

Los dos grupos de aprendizaje en Filipinas fueron la Fundación para el Medio Ambiente Filipino (FPE), una ONG recolectora de fondos con 20 lugares de proyectos a lo largo del país y el Makiling Center for Mountain Ecosystems (MCME), un centro de investigación y desarrollo en el UPLB College of Forestry and National Resources. Es responsable de proteger la reserva Mt. Makiling Forest que forma parte del territorio de la universidad.

En 2006, fue apropiado que MCME participara en ALL in CBNRM debido a que su proyecto participativo del altiplano en la cuenca Dampalit acababa de comenzar. Lecciones de cómo acercarse a la comunidad y fijar metas y objetivos fueron aplicadas a sus actividades de planeación con las comunidades socias. Cediendo poder de toma de decisiones a las comunidades les ha dado más confianza y competencia para coadministrar el proyecto del altiplano. Los líderes comunitarios sirven ahora como personal de recursos cuando los estudiantes e investigadores extranjeros visitan el lugar de estudio. ALL in CBNRM también le dio a MCME una oportunidad para fortalecer aún más sus prácticas participativas en el campo a través de una beca de investigación. El equipo MCME produjo un video en el que los libretistas y actores eran miembros de la comunidad. Mujeres agricultoras también se involucraron en actividades generadoras de ingresos así como en la producción del video.

En contraste con MCME, FPE estaba involucrado en un número de proyectos CBNRM en varias etapas cuando ingresaron a ALL in CBNRM. También era objeto de una evaluación de toda la organización que llevó a un cambio en sus perspectiva y marco de trabajo CBNRM y métodos.

Recoger procesos tecnológicos del campo con múltiples partes interesadas y MyEP influyeron significativamente el trabajo CBNRM de FBE. Nuevos conocimientos acerca de procesos con múltiples partes interesadas fueron incorporados en el diseño e implementación de su proyecto de desarrollo de un corredor forestal en la parte sur de Filipinas. Esto llevó a la inclusión de más partes interesadas y una mejor coordinación con organizaciones socias. Nuevas perspectivas sobre MyEP también ayudaron a FPE a revisar su sistema de monitoreo y evaluación existente. Está ahora planeando incorporar nuevas prácticas a sus marcos de trabajo y operaciones.

Tanto FPE y MCME reconocieron que ALL in CBNRM facilitaron un proceso de aprendizaje más sistemático y estructurado para sus organizaciones y suministraron oportunidades para que su personal trabajara más eficientemente como equipo.

Ellos citaron algunos problemas asociados con la manera participativa de trabajar con comunidades y organizaciones socias. Por ejemplo, MCME temía que demasiada interacción con sus comunidades socias podría resultar en dependencia de estas comunidades hacia ellas. FPE, por otro lado, observó su tendencia de trabajar directamente con las organizaciones populares, ignorando el papel de la ONG socia como el intermediario y vínculo directo entre FPE y las comunidades.

Vietnam

El grupo de aprendizaje de Vietnam consistía en dos equipos de HUAF: el Upland Project of the Center for Agricultural Forestry Research and Development (CARD) y el proyecto basado en la comunidad Coastal Resource Management Project (CBCRM).

En el nivel comunitario, el grupo CARD tenía una historia interesante acerca de un proyecto reciente para construir una casa comunitaria. Ellos mostraron que un método participativo era mucho más exitoso que métodos anteriores de entrar a una comunidad con un plan preconcebido. A pesar de la falta de fondos, la comunidad construyó exitosamente su propia casa, que había definido como una necesidad primaria. La comunidad suministró la mayoría de los recursos y la mano de obra dentro de la aldea.

Le Quang Minh, un miembro de HUAF-CARD explicó cómo los métodos participativos mejoraron los modos de vida de grupos minoritarios que vivían en la comunidad descrita anteriormente por Pham Tran:

Hong Ha es una de las comunas montañosas en la provincia de Thua Thien Hue con cinco grupos étnicos: Co Tu, Paco, Pahy, Ta oi y una pocas personas “kinh” de la planicie que llegaron a vivir aquí. En 1998, el proyecyo CBNRM se implementó en la comuna Hong Ha. Mucha gente local es muy tímida para hablar en público, especialmente cuando trabajan con un grupo de investigación de la universidad. Los pobres, especialmente las mujeres, usualmente se sienten muy inferiores para participar en la discusión.

Al identificar con la gente de Hong Ha sus necesidades prioritarias, hemos intentado usar materiales simples y disponibles para hacer ilustraciones, tales con piedras, semillas y nueces. Aplicar herramientas PDC de manera flexible ha creado cambio significativo entre los investigadores en cuanto fueron estimulados a ejercitar su creatividad. Al llevar a cabo actividades de proyecto, el equipo de investigación también entrenó a la gente en cómo usar el fertilizante, cómo arreglar los árboles frutales en el jardín y cómo preparar la pileta y el lago antes de criar peces jóvenes.

El cambio más significativo es que tal entrenamiento llevado a cabo en el campo ha jugado un papel importante en transferir prácticas basadas en la ciencia a la gente local. Esto ha mejorado de manera sorprendente la productividad de cultivos y ganado. El modo de vida de la gente local ha mejorado, que a su turno ayudó a reducir la presión en el recurso natural (Le Quang Minh, HUAF-CARD, video de una entrevista durante la visita de asesoría de campo, 27 de noviembre a 3 de diciembre de 2007).

El grupo CBCRM compartió una historia de cómo las ganancias de aprendizaje de ALL in CBNRM ayudaron a convencer a funcionarios del gobierno local a aceptar y apoyar proyectos basados en la comunidad.

El reto más grande que encontramos fue la oposición de los funcionarios del gobierno local. No estaban de acuerdo con nuestro enfoque sobre planeación participativa. Con alguna experiencia en comunicación de desarrollo participativo, tratamos de llevar a cabo actividades de comunicación, tales como talleres de trabajo, para que los funcionarios de la comuna crean que nuestro método es efectivo para el manejo del recurso. Nos tomó un año antes de que estuvieran de acuerdo a cooperar con nosotros para aplicar la planeación participativa en la comuna. A lo largo de esta historia, usted puede ver que la comunicación es muy importante para convencer a los funcionarios del gobierno acerca del nuevo método, que es muy diferente al método tradicional (Truong Quang Hoang, Proyecto CBCRM, video de una entrevista durante la visita de campo de asesoría, 27 de noviembre a 3 de diciembre de 2007).

Tailandia

El grupo de aprendizaje de Tailandia está compuesto de practicantes e investigadores de dos organizaciones: Thailand Country Collaborative Support Program y el Thailand Program of the World Conservation Union (antes Mekong Wetland Biodiversity Conservation Program). Este grupo reconoció que ALL in CBNRM había estructurado su aprendizaje interno y organizacional. Facilitó una actitud más abierta hacia el compartir del conocimiento y la asesoría entre empleados jóvenes y personal sénior. El grupo también produjo un CD de canciones para personas jóvenes que contenía algunas de las lecciones que habían aprendido a través de las discusiones del foro-e. Adicionalmente, tradujeron al thai y presentaron el tema “Desarrollando asociaciones” en su boletín, que es distribuido entre las organizaciones socias.

Cómo se llevó a cabo el aprendizaje

En esta sección, intentamos explicar cómo se llevó a cabo el aprendizaje entre los grupos de Isang Bagsak y ALL in CBNRM. Hemos escogido algunos grupos como “buenos” ejemplos con base en el avance en su capacidad desde su nivel de entrada hacia la praxis. Para llegar a algunas explicaciones posibles de cómo el aprendizaje adaptativo se llevó a cabo en ALL in CBNRM, tratamos de identificar las fortalezas y debilidades de cada modalidad de aprendizaje basados en la experiencia de nuestros grupos de aprendizaje y describir la calidad de su participación e interacción. También tratamos de identificar algunos factores contextuales (políticos, culturales y organizacionales) que influyeron en los procesos de aprendizaje durante los programas Isang Bagsak y ALL in CBNRM.

Discusiones cara a cara

En general, las discusiones cara a cara estimularon el aprendizaje a través del trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional sistémico. Le dieron a cada grupo de aprendizaje una oportunidad para sentarse juntos y discutir CBNRM de una manera más sistemática y la mayoría de grupos de aprendizaje apreciaron cómo sus discusiones estructuraron su aprendizaje organizacional interno. VECO-Indonesia, por ejemplo, discutió las áreas temáticas de CBNRM con sus organizaciones socias, YTN-Flores y YMTM-Ngada. También facilitó aprendizaje transversal entre las organizaciones socias y ayudó a fortalecer vínculos existentes. FPE, por otro lado, involucró primordialmente a personal administrativo externo

al programa en las discusiones cara a cara. Esta práctica benefició a FPE al hacer a este personal más confiado y competente en su trabajo.

Algunos grupos de aprendizaje, MCME en particular, llevaron a cabo reuniones separadas, mientras otras incluyeron a ALL in CBNRM en su agenda de sus reuniones regulares del equipo y el comité ejecutivo. A veces, cuando las discusiones cara a cara eran imposibles, algunos grupos de aprendizaje exploraron nuevas maneras de colaboración, tales como el uso de teléfonos móviles, correo electrónico y conversaciones por Internet.

En términos de calidad de participación e interacción, las discusiones de equipo cara a cara se convirtieron en un buen lugar para compartir experiencias de aprendizaje individuales, errores y lecciones aprendidas durante el proceso CBNRM. Algunos grupos de aprendizaje, en particular el grupo de Camboya, sostienen que ALL in CBNRM les dio la oportunidad de hablar sobre asuntos que quizás nunca hubieran discutido con sus compañeros de equipo.

Aunque las discusiones cara a cara fueron preferidas por los grupos de aprendizaje, tenían desventajas: dificultades para encontrar un tiempo para que todos estuvieran disponibles, políticas internas que impedían a algunas participar de manera significativa y la falta de apoyo financiero para aquellos que tenían que trabajar para asistir a las reuniones de equipo.

Talleres de trabajo regionales

En un red tal como ALL in CBNRM, las interacciones cara a cara son esenciales para establecer relaciones sociales con los coaprendices. Ellas no sólo permiten a los miembros ponerles “caras” a los nombres, sino ponerle “corazón” al trabajo CBNRM a medida que los aprendices encuentran motivación e inspiración de sus colegas en otros países que están haciendo trabajo similar y están luchando con asuntos y problemas CBNRM similares.

Los talleres de trabajo regionales fueron diseñados para ser avenidas para el aprendizaje transversal y no una simple actividad de evaluación. Tanto la evaluación de medio término como la final permitieron a los grupos de aprendizaje compartir cómo practicaron los métodos de desarrollo participativo en sus diversos países y lugares de proyectos. Ellos suministraron oportunidades para construir vínculos y explorar áreas para colaboraciones futuras, además de darles a los participantes una oportunidad para encontrarse con personal de recursos y expertos en el campo.

Lo que no se ha logrado es una detallada elaboración de las experiencias de aprendizaje de los socios en la investigación orientada a la participación. ALL in CBNRM experimentó con técnicas de relato de historias para sacar experiencias basadas en el campo y vividas de los grupos de

aprendizaje. Sin embargo, era aparente que muchos grupos no tenían claro qué era una “historia” y, por tanto, muchas respuestas carecían de ejemplos claros para describir los “cambios”. La mayoría de los grupos simplemente compartieron información. Los participantes dijeron que las preguntas suministradas por los investigadores de la evaluación del programa les impedían contar sus historias de una manera espontánea. Hablar en inglés en vez de en su idioma nativo, también contribuyó a la falta de ejemplos concretos y detalle en las historias. Parece que se necesita más reflexión de cómo usar mejor este método.

Monitoreo de campo y recolección técnica

Estas medidas de apoyo tenían la intención de suministrar asistencia técnica relevante o consejos pertenecientes a problemas y asuntos en la adopción de métodos de desarrollo participativo en el campo y en mejorar las capacidades de aprendizaje adaptativo de los grupos de aprendizaje y de las comunidades con las que trabajaron.

Los grupos de aprendizaje calificaron esta estrategia como la mejor en términos de su contribución a su aprendizaje. La naturaleza interpersonal del proceso de aprendizaje entre los mentores y los grupos de aprendizaje permitió retroalimentación inmediata y participación e interacción significativa no sólo por los grupos de aprendizaje, sino también por otras partes interesadas locales que pudieron unirse a las actividades de asesoría.

Las visitas de campo también ayudaron a las organizaciones mentoras a entender con mayor profundidad los asuntos CBNRM y las necesidades específicas de construcción de capacidad y asesoría de los grupos de aprendizaje que ellos estaban orientando. Esto, a su turno, les permitió suministrar la asesoría necesario inmediatamente (por ejemplo, llevando a cabo un taller de trabajo de análisis de las múltiples partes interesadas para FPE y aconsejar sobre la preparación de políticas de propuestas de investigación CBNRM para MCME) y planear futuras actividades de asesoría para ambos grupos.

Discusiones regionales en línea

Las discusiones en línea permitieron a los grupos de aprendizaje del sureste asiático compartir e intercambiar conocimientos y experiencias. Suministraron una oportunidad para entender la diversidad de los contextos, principios y prácticas CBNRM en el sureste asiático sin los costos asociados con el viaje a las reuniones cara a cara. Los foros basados en la *web* y los grupos de correo electrónico también permitieron la documen-

tación automática de todas las discusiones, que los grupos de aprendizaje podían consultar y leer según les convenía.

Los grupos de aprendizaje también apreciaron los insumos del personal de recursos y los facilitadores en línea, quienes les ayudaron a analizar sus situaciones y demás. El personal de recursos provenía de varias disciplinas e introdujo nuevas maneras de ver los asuntos CBNRM. Ellos también suministraron materiales de referencia relevantes para lectura complementaria.

Sin embargo, aunque los grupos de aprendizaje reconocieron el potencial de la discusión en línea regional como una herramienta rápida y eficiente en costo para difundir información, este método de comunicación también estaba asociado con problemas de mala conectividad, barreras de lenguaje y bajos conocimientos para el uso de Internet. Debido a estas dificultades, clasificaron las discusiones regionales en línea como la modalidad de aprendizaje menos preferida.

El análisis textual y temático permanente por parte del CDC de la UPLB de las discusiones en línea ha mostrado que la mayoría de los intercambios ocurrieron entre facilitador y grupo de aprendizaje, como una interacción limitada entre los grupos de aprendizaje. Es más, la calidad y profundidad de los despachos varió a lo largo de los grupos de aprendizaje.

Factores contextuales que contribuyen al aprendizaje

Cinco factores explican la extensión y calidad del aprendizaje por parte de los participantes en los programas Isang Bagsak y ALL in CBNRM: compromiso con las instituciones de los participantes y de los supervisores en el apoyo a su participación en el programa; surgimiento de redes locales y regionales de trabajadores CBNRM; comparación de conocimiento CBNRM con el de otros participantes; conocer a aprendices colegas cara a cara y el tono participativo del proceso de aprendizaje.

Compromiso institucional

Los esfuerzos para evaluar ALL in CBNRM revelaron que los grupos de aprendizaje que lograron la praxis fueron aquellos que involucraron a sus administradores, directores y líderes de proyectos en los procesos de aprendizaje. Por ejemplo, el representante de país de VECO-Indonesia era un miembro de la lista de correo de ALL in CBNRM y recibió los despachos y actualizaciones de la discusión de temas acerca del programa. Las actividades ALL in CBNRM llevadas a cabo por el grupo de aprendizaje de VECO también estuvieron atadas a sus propias actividades de

proyecto; la investigación-acción del grupo constituyó uno de los componentes del sistema de monitoreo y evaluación participativos de VECO-Indonesia. Es más, VECO nombró a una persona para coordinar con sus organizaciones socias y con el secretariado ALL in CBNRM. En buena medida, resolvió el problema del idioma de los participantes de VECO e hizo la coordinación entre VECO y la administración del programa ALL in CBNRM eficiente.

Redes locales y regionales

En el programa, el conocimiento fluyó en ambas vías entre las redes locales y regionales. Tres de los nueve grupos de aprendizaje eran conglomerados de varias organizaciones CBNRM; tres eran conglomerados de unidades de investigación e instrucción de universidades y un grupo de aprendizaje era un conglomerado de organizaciones populares.

Los esfuerzos para monitorear los procesos de aprendizaje dentro de los grupos y las varias comunidades CBNRM revelaron que, en unos pocos casos selectos, se habían formado redes de aprendizajes locales o basadas en la comunidad. Estas no eran necesariamente obvias en la red del foro-e regional. La Fundación para el Medio Ambiente Filipino, por ejemplo, pudo pasar lo que su grupo aprendió de sus visitas de campo para recolección técnica a sus organizaciones socias en varias partes de Filipinas. El conocimiento ganado en el análisis de las partes interesadas ha influido en las organizaciones socias, allanando el camino para la inclusión de una gama más amplia de partes interesadas en CBNRM en sus lugares de proyectos.

El alcance de los programas Isang Bagsak y ALL in CBNRM al nivel de las comunidades locales, incluyendo agricultores, pescadores y niños, todavía tiene que ser rastreado sistemáticamente.

Interfaces de conocimiento

Poner el conocimiento local en perspectiva exponiéndolo al conocimiento externo estimula la innovación y la adaptación. El Makiling Center for Mountain Ecosystems y el grupo de aprendizaje camboyano dicen que apreciaron las similitudes entre su trabajo CBNRM y el de otros grupos de aprendizaje, mientras que otros se centraron en las diferencias. Compartir información ayudó a los participantes a entender que otras organizaciones CBNRM en el sureste asiático experimentan los mismos problemas a los que ellos se enfrentan. Apreciaron oír cómo otras organizaciones resolvieron estos problemas. Esta nueva conciencia amplió su

comprensión y con frecuencia les dio una nueva perspectiva acerca de su propia situación.

YASCITA de Indonesia sostuvo que ganó relevantes perspectivas de casos similares o experiencias en otros países con diferentes sistemas de gobierno. Sus representantes señalaron que el activo intercambio de experiencias entre los grupos de aprendizaje fue uno de los factores que contribuyó al aprendizaje.

Ponerle una cara al nombre

Durante el taller de término medio, los grupos de aprendizaje pudieron encontrarse con sus coaprendices cara a cara. Esto les permitió ponerle “una cara a los nombres” y en el proceso ganaron nuevos amigos.

Después del taller de trabajo, el número de despachos del foro-e aumentó y los grupos de aprendizaje se hicieron más abiertos en sus comunicaciones con los facilitadores de tema y coaprendices. Por ejemplo, ahora podían confesar que no entendían algunas cuestiones o que estaban muy ocupados para enviar sus respuestas, permitiéndoles negociar el cronograma para las discusiones regionales de tema.

El proceso de aprendizaje participativo

El aprendizaje se llevó a cabo horizontal o lateralmente (entre los investigadores y practicantes CBNRM) y verticalmente (formulación de política institucional a comunidades socias) a través de reconocimiento de opiniones, experiencias y puntos de vista de una amplia gama de actores sociales en varios niveles. El método participativo también permitió la integración de conocimiento local y externo. Los facilitadores de tema, personal de recursos y mentores pudieron suministrar insumos a las experiencias de los grupos de aprendizaje llevando sus experticias sobre varios aspectos de CBNRM.

Conclusiones: lecciones y recomendaciones

Facilitar el aprendizaje adaptativo como aprendizaje social

Como un proceso de aprendizaje social y adaptativo en sí mismo, los programas Isang Bagsak y ALL in CBNRM han ganado perspectiva en cómo manejar mejor esta clase de programas, y este conocimiento les ha ayudado a evolucionar.

Primero, la jerarquía de papeles ha cambiado. En ocasiones durante el foro-e, el taller de trabajo regional y las visitas de asesoría de campo, los mentores ha sentido que ellos eran los aprendices. Quizás esto significa que el proceso de aprendizaje adaptativo también promueve la igualdad.

Segundo, la experiencia también recalcó la importancia de las reuniones cara a cara y de establecer relaciones entre los coaprendices y socios implementadores. El aprendizaje pudo haber sido más rápido durante la primera parte del programa si el taller de trabajo cara a cara introductorio hubiera sido regional en vez de reuniones del país o del equipo.

Tercero, la meta de Isang Bagsak y ALL in CBNRM fue mejorar las capacidades de los grupos de aprendizaje a través del intercambio de experiencias y aprendizaje, tanto dentro del grupo de aprendizaje y a nivel regional. Sin embargo, la experiencia reveló que buena parte del proceso de aprendizaje adaptativo ocurrió en el nivel del grupo de aprendizaje. El programa de pequeñas becas y el componente de asesoría de ALL in CBNRM son avenidas potenciales para métodos participativos de CBNRM más ricos de aprendizaje adaptativo. También vale la pena explorar las visitas transversales entre los grupos de aprendizaje con contextos CBNRM y problemas similares en futuras fases del programa. Como cada grupo de aprendizaje es único en términos de estructura y composición, el proceso de aprendizaje puede variar considerablemente de un grupo a otro.

Finalmente, el programa debe estudiar cómo facilitar el aprendizaje adaptativo en el nivel regional. Además de aprender de las discusiones de equipo y de compartir este conocimiento con otros aprendices en los foros regionales, los grupos de aprendizaje necesitan más oportunidades para discutir con sus coaprendices cómo adoptar lecciones creativa e inteligentemente y adaptarlas a las perspectivas y situaciones locales.

Entender el aprendizaje adaptativo

El ejercicio de leer y analizar las narrativas llevó a la conceptualización de cómo puede ser rastreado el desarrollo adaptativo de capacidad. Las narrativas, que incluyeron despachos por grupos de aprendizaje en el foro-e regional y los informes de proyecto que ellos escribieron y entregaron a sus patrocinadores y organizaciones pueden ser leídos y analizados de varias maneras.

Con el propósito de aplicar más lo que ahora llamamos el marco de trabajo de la evaluación del aprendizaje adaptativo o tipología (gráfico 3.4), se recomiendan métodos adicionales de monitoreo y evaluación participativas. Las técnicas del “cambio más significativo” de Davies y Dart (2005)

suministran un método complementario a la recolección de datos, aunque Dao Mong (2007) ha señalado las dificultades de aplicar la técnica en su totalidad. Saludadez (2004) utilizó el análisis de narrativas, que ella llamó “narratología” para analizar historias que la gente cuenta, utilizando teorías y herramientas tomadas de los estudios de lenguas. Las historias de la colaboración de los investigadores de silvicultura que ella analizó no difieren mucho de las historias de cambio más significativo de Davies y Dart excepto por el enfoque en “cambios significativos” de estos últimos.

Construyendo sobre estos métodos, un proceso de autoevaluación abierta, en el tono de contar historias, se recomienda en los niveles de grupo de aprendizaje y de mentores socios. Pero contar historias debe estar anclado en el marco de trabajo del aprendizaje adaptativo, donde la tipología sugerida puede ser utilizada como guía para localizar exactamente dónde en el mapa o el marco de trabajo se encuentra el grupo de trabajo.

La cuantificación, principalmente como una ayuda para localizar el aprendizaje adaptativo de capacidad dentro del marco de trabajo es también posible. Adaptado de la técnica de rejilla de repertorio de Kelly (2005) para el análisis de estructuras personales, esto requiere llenar una matriz utilizando una escala de siete puntos de la tipología propuesta de aprendizaje adaptativo. Se registran las competencias específicas del grupo de aprendizaje como han sido enfatizadas por el programa y la evaluación del grupo de aprendizaje de los niveles de sus competencias. Utilizando escalas multidimensionales, la capacidad de aprendizaje adaptativo en métodos participativos de CBNRM puede ser localizada dentro del marco de trabajo propuesto. Se recomienda un mayor desarrollo, más pruebas, simulación y un refinamiento de este marco de trabajo y método.

La agenda para evaluar e investigar más el desarrollo de capacidad en Isang Bagsak y ALL in CBNRM sigue siendo un campo abierto. El programa ha crecido y se ha hecho complejo, mientras que permanece fiel a su diseño. Un gran reto que esta complejidad presenta es el de darle continuamente sentido a cómo el programa traduce el aprendizaje adaptativo y desarrollo de capacidad en métodos de CBNRM participativo a la realidad.

Comunicación de desarrollo como organizador

Desde un punto de vista disciplinario de la comunicación del desarrollo, el programa ALL in CBNRM es una excelente demostración de comunicación en acción, es decir, su papel organizador (Cooren y Taylor *et al.*, 2006) y como un constitutivo (Craig 1999; Saludadez 2004) de los varios

procesos de CBNRM en particular y del desarrollo sostenible en general (Cádiz 2006).

Como lo afirmó un socio de programa durante la orientación al ALL in CBNRM (antes de que este nombre fuera adoptado), la asociación de cinco organizaciones colaborando como mentores e implementadores de programa hacia un centro de excelencia en CBNRM en el sureste de Asia es de por sí un estudio de acción interesante. El programa se conforma a través del esfuerzo colectivo para servir comunidades rurales y sus recursos naturales. El espiral van más allá y sería interesante evaluar cómo los procesos de aprendizaje influyen en la política local y nacional.

Finalmente, escribir este capítulo ha sido un proceso de aprendizaje adaptativo. El trabajo ha tomado una forma final diferente de la que sus autores imaginaron. Se convirtió en un ejercicio para analizar narrativas de la documentación ALL in CBNRM, un acto de tratar de entender el programa, los grupos involucrados en él y los resultados. En el proceso de interpretar y analizar el aprendizaje y los cambios en capacidad de sus participantes en las dos últimas fases, hemos llegado a un marco de trabajo para evaluar aprendizaje y capacidades adaptativas en métodos CBNRM participativos. Este artículo también ha demostrado cómo la comunicación es creativa (según comentario de Jean A. Saludadez, profesor asistente y director, Oficina de Apoyo Académico y Servicios Internacionales, Universidad Abierta de la Universidad de Filipinas, segundo semestre de 2003-2004 mientras enseñaba en equipo los cursos de teoría avanzada de la comunicación e investigación cualitativa de la comunicación, comunicación personal), de una manera adaptativa.



Aprendiendo en y del terreno (provincia Guizhou, China).
(Fotografía: Ronnie Vernooy)

Nada es imposible: introducir CBNRM en la educación superior china

Zhang Li, Qi Gubo y Ronnie Vernooy, con Long Zhipu y Jingsong Li

Este estudio de caso se centra en el aprendizaje de acción participativo en la educación superior del país. En la parte 1, describimos los antecedentes y los elementos principales de la iniciativa del desarrollo de capacidad, y en la parte 2 resumimos los resultados de aprendizaje en varios niveles e incluimos algunas reflexiones acerca de los logros hasta ahora. Concluimos identificando un número de retos futuros. Nos basamos en la teoría, en nuestra propia experiencia personal y activa en la iniciativa y en los hallazgos de múltiples actividades de monitoreo y evaluación participativos (MyEP) llevadas a cabo durante todo el proceso de desarrollo de capacidad. Como parte de nuestra experimentación de aprendizaje incluimos historias personales de aprendizaje en este estudio de caso. Estas historias buscan dar alguna perspectiva acerca del proceso de aprendizaje diario que experimentamos, entre otros, acerca de nuestra participación en la iniciativa, los vínculos establecidos y los aspectos emergentes que han sucedido en el proceso de innovación.

Parte 1: la iniciativa de desarrollo de capacidad

Retos en la educación superior de China

“Durante interacciones con agricultores locales de la provincia de Guangxi, sentí la importancia del ‘desarrollo participativo’ y le puso mayor atención al papel de los agricultores locales en la eliminación de la pobreza. En el pasado, pensaba que una buena política llevada a cabo por funcionarios cualificados sería suficiente para cambiar todo de mal a bien, sin ninguna consideración por la participación de los pobres y sus sentimientos. Pero la realidad demuestra que esa manera de pensar está equivocada porque la mayoría de las políticas gubernamentales no son bienvenidas

y pueden ser incluso rechazadas por los agricultores. Por el contrario, los agricultores quieren expresar sus propias demandas y explorar sus recursos –recursos humanos, naturales y sociales. Por tanto, demuestran más entusiasmo y tienen más iniciativa para esta comunicación y participación.”

Estudiante de maestría, COHD, Beijing, marzo de 2006

La visita de campo descrita es la parte clave de un nuevo curso en el Escuela de Humanidades y Desarrollo (COHD) en la Universidad Agrícola China (CAU) en Beijing: “Manejo del recurso natural basado en la comunidad: una introducción”. La experiencia del desarrollo del curso, desde el diseño, pasando por la presentación hasta la evaluación, es parte de una iniciativa más grande de investigación-acción y desarrollo de capacidad llamada “Aprendizaje participativo, desarrollo de currículo e incorporación de métodos del manejo del recurso natural basados en la comunidad en la educación superior en China” (COHD 2004). Esta iniciativa busca contribuir al desarrollo e implementación de métodos de desarrollo participativo innovadores y basados en la comunidad en China rural.

El diseño y entrega de un currículo del manejo del recurso natural basado en la comunidad (CBNRM) entrenará a una generación nueva de profesionales en desarrollo rural. En una China que cambia rápidamente, estos profesionales requieren conocimientos y destrezas más extensas y conexiones más fuertes con las realidades rurales, que se caracterizan por la pobreza persistente, una brecha cada vez más grande entre regiones ricas y pobres, degradación cada vez mayor del recurso natural y polución extendida (Hanson y Martín 2006).

Sin embargo, no es fácil llevar el cambio al enorme y todavía muy jerárquico y burocrático sistema de educación superior de China. Aunque en estos días hay un discurso acerca de “reforma”, en la práctica los cambios han sido lentos. El conocimiento teórico continúa siendo visto como la expresión más valiosa de la ciencia. Hay poco o ningún interés en atender los problemas prácticos que la gente rural enfrenta. Vínculos directos e interacciones significativas entre comunidades rurales y personal y estudiantes siguen siendo raros (Li Xiaoyun y Li Ou 2003). Pocos estudiantes tienen la oportunidad de hacer un trabajo de campo prolongado o profundo. Métodos centrados en la gente y una atención sistemática a las dinámicas sociales y políticas del desarrollo rural todavía no son comunes en las ciencias agrícolas y del medio ambiente. Prevalecen métodos de las ciencias “duras” y un énfasis en las tecnologías.

La cátedra convencional sigue siendo el método dominante para instruir a los estudiantes. Los estudiantes miran a los profesores con reverencia, manteniendo una distancia considerable, literal y figurativamente. En clase hay poco espacio para la reflexión crítica en el significado, las razones o los métodos de enseñanza. Muy pocos estudiantes tienen una oportunidad para trabajar como profesores asistentes o investigadores y aún menos de hacer trabajo de campo que ellos organicen y administren. La mayoría de las asignaciones de aprendizaje son individuales y muy pocas oportunidades existen para ocuparse y aprender acerca de trabajo en equipo.

El actual ministro de educación, Zhou Ji, cree que las “viejas” disciplinas deben ser revisadas y se deben establecer nuevas especialidades académicas basadas en las necesidades de desarrollo socioeconómico de China (Zhou Ji 2006). Para crear nuevas especialidades, varios elementos son necesarios: una descripción del contenido (a nivel general y a nivel del curso), un plan de educación viable, un número suficiente de docentes cualificados, materiales y equipos adecuados y fondos. El ministro suministra las siguientes orientaciones para el cambio de currículo: aumentar el conocimiento general, aumentar el número de cursos electivos, enfatizar la interacción práctica, experimental y social en los cursos; adoptar una perspectiva interdisciplinar; utilizar la creatividad y estimular la investigación como parte de la enseñanza y el entrenamiento.

Se están haciendo algunos esfuerzos para cambiar la situación. En 1999, un grupo pequeño de profesionales chinos en desarrollo agrícola y rural iniciaron la red Farmer-Centered Research Network (FCRN) para promover la investigación y el desarrollo enfocado en el agricultor a nivel nacional introduciendo investigación-acción y enseñanza participativa y CBNRM. El FCRN reúne personal de unas 20 organizaciones, incluyendo academias agrícolas (Institute of Plant Nutrient and Analysis, Inner-Mongolia Academy of Agricultural Sciences; Integrated Rural Development Research Centre, Guizhou Academy of Agricultural Sciences), universidades (CAU, Jilin Agricultural University [JLAU] y la Southwest Agricultural University), centros de investigación (Centro Chino para la Política Agrícola), y ONG (Ningxia Centre for Environmental Protection and Poverty Alleviation [HOPE] y el Centre for Biodiversity and Indigenous Knowledge, Kunming, Yunnan).

Con el apoyo del personal de COHD, el FCRN ha pasado por una primera fase de construcción de capacidad y aprendizaje acerca de este nuevo método. La segunda fase, que comenzó en 2004, es el fortalecimiento y expansión de estos logros. La meta final es pasar el sistema de inves-

tigación agrícola y educativo hacia aprendizaje y acción participativa, centrada en el agricultor (Qi Gubo *et al.*, 2005). Adicionalmente a llevar a cabo investigación participativa de campo, apoyada por actividades de entrenamiento con metas fijas, los miembros de la red se están ahora dando cuenta de que es esencial encontrar formas de institucionalizar estos métodos en el sistema de educación superior de China.

Infelizmente, parece ser más difícil integrar aprendizaje y acción participativos al currículo de la universidad que en algunas agencias de desarrollo, quizás debido a la todavía muy jerárquica naturaleza del sistema de educación superior y a la fuerte resistencia al cambio. Cada vez más, esto está creando una discontinuidad entre la generación de conocimiento (en la clase) y utilización (en el campo), a medida que la educación no puede seguirle el ritmo a los problemas cada vez más serios de la degradación del recurso natural y la pobreza rural generalizada.

El desarrollo de currículo innovador es un medio clave para tratar este cuello de botella, pues permite la introducción de un método nuevo más relevante de aprendizaje a la nueva generación de profesionales del desarrollo. Si nuevos currículos y programas se pueden introducir en las más de 100 instituciones de agricultura y educación superior relacionada en China, conocimientos y destrezas más apropiadas podrían generarse y utilizarse. Como una de las instituciones líderes para el estudio y aprendizaje del desarrollo rural en el sistema de educación superior en China, COHD tiene la responsabilidad de aconsejar a otras universidades acerca del desarrollo de currículos y programas. Esto suministra una oportunidad para el cambio y para una aplicación potencialmente de gran escala del nuevo método que buscamos desarrollar y ensayar en los años venideros.

Dentro de COHD, nuestro trabajo tiene sede en el programa de Desarrollo y Manejo Rural (DMR). Actualmente, este programa incluye niveles de pregrado, maestría y doctorado. Se tratan varios temas de desarrollo en los cursos clave y se lleva a cabo la investigación relacionada a lo largo de China. Por ejemplo, los intereses de investigación incluyen alivio de pobreza, políticas de desarrollo, manejo de recursos basado en la comunidad, gobernabilidad de la comunidad/aldea, innovación de tecnología rural, políticas tecnológicas, comunicación del desarrollo, desarrollo participativo de planeación de la comunidad, género y desarrollo, extensión rural, manejo de recursos humanos y la participación de los niños en el desarrollo. En 2006, 28 profesores y miembros de la facultad estaban involucrados en investigación y enseñanza; ellos eran responsables de unos 250 estudiantes de pregrado, 50 graduados (bajo DMR, economía regional y sociología) y 40 candidatos a doctorado, que

se comparten con otros seis profesores en otros departamentos. Todos los miembros del personal han seguido estudios de desarrollo en el extranjero; muchos de ellos también son consultores en asuntos de desarrollo rural en China.

Un entusiasta viaje de exploración acerca de la introducción de CBNRM

por Qi Gubo, COHD, Beijing

Varios de nuestros estudiantes graduados que están trabajando en institutos de investigación y ONG de desarrollo en todo el país me enviaron de nuevo un saludo en el año nuevo de 2007. Su saludo me trajo hermosos recuerdos del tiempo que pasamos juntos. Cuando trato de ir atrás en el tiempo, veo miles de correos electrónicos y un número grande de fotos frente a mí. Me recuerdan de la larga caminata en una carretera llenas de sonrisas, lágrimas, confusión, debates de día y noche, conversaciones sin fin y, más importante, felicidad. Estas son las imágenes en el trasfondo del proceso de introducción de CBNRM por el que hemos pasado hasta ahora.

No recuerdo exactamente por qué, cuándo, dónde y cómo me uní a este viaje increíble. A mediados de 1998, cuando me trasladé al College of Rural Development desde el College of Economics and Management, involucrarme en investigación basada en un método participativo era algo completamente nuevo para mí. Estaba muy entusiasmada. Estimulada por colegas y apoyada por un grupo de trabajo fuerte, comencé a quedarme con los agricultores por períodos de tiempo cada vez más largos. Esto me introdujo en un mundo diferente de hacer investigación. Aprendí métodos de desarrollo rural de mis colegas del campo, por ejemplo, cómo hacer una valoración de proyecto, planeación, monitoreo y evaluación. Comencé también a entender conceptos tales como las perspectivas de los agricultores, diversidad, género y desarrollo. Después de dos años trabajando y un año y medio de entrenamiento adicional, tuve la suerte de convertirme en coordinador de la Farmer-Centered Research Network. Había sido capturada del todo por este viaje mágico que me mostró una manera novedosa para seguir adelante.

Lo más importante para mí era que estaba trabajando no sólo con buenos colegas en mi instituto, sino también con colegas en otros institutos que ya se habían dado cuenta de que la innovación y la reforma eran necesarias. Trabajaron fuertemente hacia un entendimiento común, esfuerzos conjuntos de investigación y acción colectiva. La armonía y un humor

feliz son los principios y metas de mi trabajo y vida diaria, así que tenía suerte de tener la oportunidad de trabajar con personas que tenían los mismos objetivos. Esto me permitió profundizar más en la investigación y el aprendizajes participativos y capturar el significado de empoderamiento y de la filosofía detrás de “poner lo último primero” y “más allá del agricultor primero”.

Una comprensión más concreta del “empoderamiento” ocurrió en 1999 durante una visita a la Academia de Ciencias Agrícolas Guizhou (ACAG). Allí fue cuando comencé a aprender más acerca de cómo movilizar recursos existentes (ideas, conocimiento y destrezas) para los esfuerzos de creación de redes FCRN apoyados por IDRC. La supervisión hecha por el IDRC facilitó la tarea de clarificar los roles y responsabilidades de las distintas partes interesadas involucradas en la red. Como coordinadora de FCRN, que significa trabajar con unas 20 academias, universidades y ONG en desarrollo rural o tecnología agrícola, aprendí a darle atención a las necesidades e intereses de los socios para diseñar modalidades de actividades de acuerdo con las diferentes situaciones y a coordinar mis múltiples, y a veces en conflicto, roles de coordinadora, profesora e investigadora. También aprendí cómo trabajar en un equipo multidisciplinario. Aprendí durante el proceso de suministrar apoyo a los socios de la red y en el proceso de comunicarme con colegas de nuestro propio instituto y de otros institutos.

Convertirse en agentes de milagros

Una conversación en junio de 2004 me llevó a una fase más emocionante de mi viaje. Ronnie Vernooy (del IDRC), Li Xiaoyun (decano de COHD) y yo nos sentamos alrededor de la mesa de la cena sin mucho interés en la comida que teníamos en frente. Solamente hablamos... La idea de “centros de excelencia CBNRM” fue introducida por Ronnie, y Xiaoyun había respondido de una manera muy decidida. Xiaoyun presentó luego sus ideas para una iniciativa de “introducción del aprendizaje y CBNRM participativos en la educación superior en China”. Los tres pensamos que esta idea se ajustaba muy bien al panorama de los centros de excelencia. Basados en mis observaciones de las prácticas de aprendizaje de los estudiantes, sentí que las discusiones de esa tarde eran muy prometedoras. Aunque nuestros estudiantes hacían una cantidad de trabajo de campo, la mayoría de ellos sólo lo realizaban por un tiempo muy corto, sin continuidad y sin ninguna integración con sus investigación de tesis. Al mismo tiempo, aunque dictamos cursos acerca de teorías del desarrollo, métodos de desarrollo y algunos tópicos específicos sobre desarrollo, la retroalimentación

de los estudiantes indicaba que ellos realmente no entendían exactamente qué buscaba nuestro programa DMR.

También pensé que estas nuevas ideas eran relevantes a los muchos debates que había en ese momento, en particular con uno acerca de la investigación académica convencional *versus* los estudios basados en el campo y orientados en la acción. Sin embargo, no tenía claro cómo estas ideas nuevas se pondrían en la práctica. Pensé que un método de desarrollo de currículo participativo, que alimentara el plan de los centro de excelencia como la idea de Xiaoyun de introducir CBNRM, era justamente una clase de método de enseñanza participativa.

En un principio no le presté mucha atención a las ideas de desarrollo de Xiaoyun para ponerles en una propuesta completa de investigación. Pero me interesé más y más cuando, durante intercambios de correos electrónicos entre Xiaoyun y Ronnie acerca de la propuesta (me enviaban copias de todos sus correos), el panorama de combinar esfuerzos existentes de CBNRM en Guizhou y Guangxi en China y otras regiones de Asia con el programa de educación en RNM se hizo cada vez más claro. Esta era una proposición muy nueva y radical; construir una etapa de práctica sólida para la siguiente generación de estudiantes DMR *durante* su período de estudio y construir puentes fuertes a las instituciones socias con un enfoque en métodos CBNRM y de desarrollo participativo, permitiendo un camino de doble flujo de personas y experiencias. Aunque hay muchos estudiantes graduados de nuestro programa DMR que están trabajando ahora para ONG, y algunos como voluntarios en instituciones socias (con un espíritu y fortalezas elevadas), no existen vínculos sistemáticos y fuertes entre nuestro programa y las organizaciones orientadas en la práctica rural.

El cambio llegará de manos de las personas jóvenes, dinámicas, brillantes y *valientes*, de la misma manera que los pioneros del método CBNRM hacia el desarrollo rural (tales como el equipo ACAG) han introducido innovaciones. Necesitamos darles una ambiente favorable y orientación que, por supuesto, no incluyen lecciones lineales, puramente enfocadas en lo teórico y aburridas y cursos inútiles, sino experiencias dinámicas de aprendizaje conjunto que permitan el intercambio y el compartir. Tal estrategia es el camino hacia la introducción de aprendizaje colaborativo acción conjunta, no sólo en la universidad sino extendido en el campo. Estaba feliz de embarcarme en este nuevo viaje, aunque preocupada por mi experiencia, conocimientos y destrezas limitadas.

El taller de trabajo inicial en Beijing acerca de desarrollo participativo de currículo e introducción de CBNRM (septiembre de 2004), con partici-

pantes de China, Tailandia, Filipinas y Nepal, reunió a muchas personas que pensaban parecido. El taller de trabajo también nos permitió formar un equipo de “introducción” en COHD, identificar algunos tópicos concretos para un nuevo curso CBNRM y destilar asuntos importantes para ser discutidos más entre las partes interesadas. Esta fue la primera vez que experimenté un proceso de desarrollo de currículo iniciado por un equipo multidisciplinario compuesto de estudiantes universitarios y profesores, investigadores de academias y practicantes de desarrollo de ONG.

La niebla que cubría el camino se levantó lentamente y se me hizo más claro mi rol en el proceso. Como profesora con muchos años de experiencia enseñando a graduados, solía sentirme confundida por los bajos niveles de satisfacción estudiantil, a pesar de haber invertido mucho esfuerzo en el desarrollo y entrega de currículo. Ahora comenzaba a ver que quizás facilitar la introducción de métodos de enseñanza innovadores por un equipo fuerte tanto de profesores y estudiantes podía llevar a mejores resultados para los estudiantes.

La consulta con un grupo de graduados acerca de sus intereses, opiniones y necesidades, y de un curso CBNRM y el desarrollo participativo de currículo nos dio un fuerte apoyo para nuestro plan. Entonces organizamos el evento más emocionante de 2005 (en enero): la reunión del grupo de trabajo del curso CBNRM. ¡Para todos nosotros, esto fue un proceso de aprendizaje nuevo de preparar en conjunto y dictar un curso completamente novedoso! La evidencia más impresionante del impacto del taller de trabajo fue la investigadora que, al comienzo de los tres días, cuestionó la posible contribución de estudiantes participantes con muy poca experiencia de investigación de campo; después de dos días de reunión, ella misma respondió con una sonrisa que sí era posible. En ese momento, me di cuenta de que nos habíamos embarcado en un viaje duro, pero quizás con un destino prometedor. Me di cuenta también de que podíamos hacerlo suceder si nos comprometíamos del todo con lo que defendíamos y permanecíamos responsables de lo que hacíamos. Y, más importante, debíamos creer en la habilidad de todos para ser agentes de grandes milagros.

De una hoja en blanco a un dibujo lleno de colores

Preparar los materiales del curso me ayudó a aprender más acerca de los esfuerzos de investigación CBNRM, familiarizarme con socios potenciales y colegas y a estar más consciente de la participación potencial de los estudiantes. También pude mejorar mi comprensión de los estudios de desarro-

llo a través de largas discusiones y debates con Xu Xiuli y Ronnie mientras preparaba los cursos en la clase y en las aldeas y mientras orientaba a los estudiantes en sus propuestas de desarrollo o en la evaluación de sus experiencias de campo, informes y propuestas de acción CBNRM. Ningún otro curso que he dado me ha costado tantas energías y atención. Cada vez que miro atrás hacia el proceso de desarrollo del curso, siempre parece como un viaje lleno de sorpresas, desde una hoja en blanco a un dibujo lleno de colores, elaborado colectivamente.

Como coordinadora del curso, descubrí la importancia de la comunicación en vez del envío de información, entre todos los participantes. Adicionalmente, me di cuenta de la importancia de la integración de ideas, conceptos y teorías existentes, en vez de la simple acumulación o combinación de conocimiento. Hay todavía un largo camino hasta practicar completamente el aprendizaje transformativo, cuando los roles convencionales de los estudiantes y profesores permanecen tan influyentes, pero es valioso y muy posible ensayarlo.

En el camino, la reflexión crítica nos ha acompañado. Necesitamos ponerle más atención a intercambiar nuestros fructíferos resultados e involucrar más y más estudiantes e investigadores. Tenemos que hacer más esfuerzos para reportar a la universidad, incluyendo presidentes, colegio de posgrados, departamento de educación de pregrado, la división de ciencia y tecnología y también hacer que nuestro trabajo se conozca mejor en otras universidades. El Ministerio de Educación está llevando a cabo una reforma en la educación superior, con propósitos similares a los nuestros. Hemos comenzado a ponerle más atención a sus solicitudes de proyectos de investigación, pero podríamos hacer las cosas mejor. El primer paso en una reforma exitosa fue que recibimos el apoyo de nuestra universidad de posgrado para nuestra aplicación sobre “Investigación sobre la innovación del desarrollo del currículo DMR y métodos de enseñanza”. En esta aplicación, destacamos otro papel para el curso CBNRM en nuestro programa DMR. Estamos pensando más y más acerca de la implementación de un sistema de “supervisor responsable” para supervisar a los graduados de una manera continua e integrada, desde el curso CBNRM hasta las tesis de maestría y doctorado.

Apoyo con becas para el trabajo de campo CBNRM de los estudiantes es un punto de entrada para facilitar este vínculo. Los supervisores de tesis de los becarios comenzaron a entender más acerca de la relevancia de la investigación CBNRM, ¡un ejemplo de los estudiantes mostrándoles el camino a los profesores! Como uno de los supervisores, yo también me estoy beneficiando de este proceso de administración. Como parte del apoyo de la beca, a los estudiantes se les requiere que sometan un informe de progreso

y se les estimula para que hagan parte de seminarios de intercambio. Esta serie es más atractiva que antes, debido a la oportunidad de compartir experiencias y lecciones entre casi todos los estudiantes de una manera muy directa, basados en los pensamientos y sentimientos de todos.

Ahora nuestras universidades, incluyendo JLAU, Universidad Agrícola Hebei y Universidad Guangxi están siguiendo nuestros pasos. A través de difusión profesor a profesor y estudiante a estudiante, estamos extendiendo nuestro enfoque y métodos a otras universidades con un programa de desarrollo rural (hay un total de 28 de ellas).

He aprendido mucho acerca del proceso en espiral de elevar la conciencia y el cambio de comportamiento. Este proceso es como un largo camino de cambio en términos de descubrir las contribuciones teóricas que la investigación-acción pueden hacer, reconciliando el conflicto entre la investigación de tesis de corto plazo y la investigación-acción de largo plazo, vinculando acumulación de conocimiento con práctica, complementando diferentes metodologías y métodos de enseñanza, reconociendo por completo los roles de las comunidades locales y la gente local y aceptando a todo el mundo y creyendo en el potencial de todos, incluyendo aquellos que al comienzo no muestren mucho interés activo.

El valor de unos métodos más integrados de desarrollo de capacidad

“Los cinco días en Ningxia me recordaron un proverbio que dice, ‘Un lugar especial da a luz gente especial’. La realidad de la vida rural varía de un lugar a otro. Cuando vimos las dunas de arena y las paredes de tierra del pueblo de Kutuan por primera vez, algunos de nosotros tuvimos un pensamiento absurdo: ‘¿Por qué no se trasladan todos al condado de Yanchi? Quizás es una solución para su supervivencia’. Pero cuando vimos los entusiastas campesinos del pueblo de Kutuan, cambiamos de opinión, porque tenían un deseo común de desarrollar su propio pueblo. La armonía entre los pobladores me impresionó profundamente.

Durante los cinco días, utilizamos herramientas de investigación participativa para trabajar con los campesinos y su calidez y sentimientos reales me tocaron profundamente. En el trabajo de campo que hicimos, traté de desempeñar varios papeles, tales como entrevistador, moderador, un miembro del grupo MyEP, etc. Cada rol me dio diferentes senti-

mientos. Creo que atesoraré estas experiencias porque me ayudarán en el futuro. Nosotros que estamos involucrados en el curso CBNRM, debemos considerar las cosas a las que los campesinos le ponen atención. Adicionalmente, debemos orientar mejor a los campesinos para utilizar su propio poder y sabiduría para sobreponerse a los problemas de desarrollo que enfrentan.”

Zhang Ziqin, estudiante de maestría, COHD, Beijing, marzo de 2006

El manejo del recurso natural y los problemas de desarrollo rural son complejos, diversos y en constante flujo. Las experiencias de toda China suministran fuerte evidencia de esto (por ejemplo, Yuan Juanwen y Sun Qiu 2006, Song *et al.*, 2006). Para analizar estos problemas, llevar a cabo intervenciones y valorar alternativas, varios investigadores están argumentando que se requieren procesos y métodos de aprendizaje dinámicos (Vernooy *et al.*, 2005). El reto es, entonces, hacer la investigación que resulte tanto en una mejor comprensión de las complejidades de la vida social como en una base más firme para la acción.

El corazón de tal método es un esfuerzo para involucrar actores sociales y, junto con aquellos interesados:

- Fijar prioridades de investigación e identificar problemas, asuntos y oportunidades clave.
- Analizar las causas que subyacen a estos problemas y asuntos.
- Actuar para encontrar soluciones de corto y largo plazo a los problemas identificados o aprovechar las oportunidades.
- Aprender de estas acciones y hacer los cambios que se necesiten.

Hoy día, la administración de los principales recursos naturales invariablemente crea situaciones en las que los diversos actores sociales operan, interactúan y con frecuencia debaten y compiten por los recursos, intereses y puntos de vista. Muchos investigadores y practicantes del manejo del recurso natural están llegando del campo de la biofísica y no tienen las destrezas y el conocimiento de las ciencias sociales necesarios para trabajar dentro del marco de la investigación participativa. Lo mismo se puede decir de mucha gente involucrada en la toma de decisiones y la formulación de políticas.

Aquellos que están trabajando en un marco de trabajo de investigación o desarrollo participativos se dan cuenta de que deben apoyar maneras de trabajar multi e interdisciplinarias. Para muchos científicos sociales esto

significa adquirir una mejor comprensión de las ciencias naturales –historias, racionalidades, preguntas de investigación, métodos. También requiere trabajar con socios de las comunidades rurales, así como con actores sociales o partes interesadas asociadas, y hablar el mismo lenguaje acerca de la investigación-acción participativa en términos de métodos, herramientas y prácticas.

Las organizaciones de desarrollo e investigación del desarrollo, incluyendo aquellas asociadas con el FCRN en China, han tratado de enfrentar los asuntos y retos ya reseñados, usualmente con recursos y apoyo limitados. Tanto investigadores como practicantes (tales como extensionistas) han solicitado más apoyo permanente. Ellos están buscando marcos de trabajo más claros y conjuntos de herramientas que les permitan mejorar sus trabajo en términos de su labor con comunidades rurales y otras partes interesadas en términos de efectividad, calidad científica o rigor y resultados. Dificultades y obstáculos organizacionales –la falta de incentivos, poco o ningún reconocimiento de colegas, con frecuencia entorpecen su trabajo.

Elementos de tales marcos de trabajo así como herramientas y técnicas ya existen pero están regadas en organizaciones y países. Muchas organizaciones de investigación y desarrollo han experimentado con varias estrategias de investigación y entrenamiento participativos, tales como MyEP (Vernooy *et al.*, 2003), análisis social y de género (Vernooy 2006), comunicación de desarrollo participativo (Bessette 2004), uso de un marco de trabajo para modos de vida sostenibles, etc. Sin embargo, la mayoría de estas iniciativas se han centrado en la construcción de capacidad de investigación *individual* (aunque algunas han tratado la construcción de equipos). Cómo puede esto traducirse en una más efectiva construcción de capacidad organizacional siendo una cuestión importante.

El conocimiento acerca de las buenas prácticas para la construcción de capacidad de investigación organizacional en CBNRM es todavía escaso. Unas pocas organizaciones orientadas hacia el CBNRM están interesadas en esto, pero se enfrentan a desafíos (Horton *et al.*, 2003). La institucionalización no es algo como el resultado de un solo proyecto de investigación o “resumen de política” o incluso una serie de publicaciones, sino por un programa consistente en largo plazo de apoyo a los socios para construir capacidad y ganar experiencia de campo. Nuestras experiencias son un buen ejemplo.

Reflexionando sobre este asunto, el personal del IDRC vio una oportunidad para reunir esfuerzos y resultados del pasado y actuales de desarrollo de capacidad para institucionalizar a CBNRM en centros de excelencia nacionales o regionales –lugares donde futuras generaciones de académicos

cos, investigadores y practicantes CBNRM pudieran aprender, practicar, mejorar y difundir los conceptos, métodos y logros CBNRM. Documentamos estas ideas en un trabajo de concepto, presentando lo que esperábamos fuera una serie de ideas claras y coherentes que pudieran inspirar nuestro propio trabajo así como el de los socios (Bessette y Vernooy 2005). Más tarde, cuando teníamos más confianza en la utilidad de estas ideas, le pedimos a un interino IDRC que detallara los pensamientos subyacentes de manera más sistemática y exhaustiva (Large 2006).

“Centros” no necesariamente se refiere a unidades físicas, tales como un departamento en una universidad. Un centro podía tomar la forma de una red o una comunidad de práctica (Wenger 1998). La noción de moverse *hacia* centros de excelencia enfatiza los esfuerzos institucionales requeridos para asegurar la promoción de los enfoques, métodos y herramientas CBNRM. Como Wenger observa, esta noción de “hacia” implica acción como resultado de la *cooperación* (compromiso mutuo) y *compromiso con una agenda común*. La acción también está guiada por la reflexión, algunas veces llamada praxis. Hicimos la hipótesis de que estos tres elementos –la voluntad de cooperar, metas compartidas y reflexión continua y colectiva– son clave para poner el concepto de centros de excelencia en la práctica.

En 2004, personal de IDRC hizo equipo con colegas chinos para combinar sus ideas acerca de introducir CBNRM en la educación superior y nuestro concepto de centros de excelencia y ponerlos en práctica. Juntos recorrimos el camino descrito en este estudio de caso.

La magia trabajando (parte 1)

Por Ronnie Vernooy, IDRC, Ottawa

Cuando pienso en nuestra maravillosa experiencia de “Introducción de CBNRM”, mi mente y mi corazón viajan atrás en el tiempo a mi primera visita a China a comienzos de 1999. Intrigado por los cambios rápidos que ocurrían en el país y ansioso de aprender más acerca de cómo, en particular, se estaba desarrollando el desarrollo rural, me sentía muy contento de aceptar una invitación de mi antiguo colega de IDRC John Graham para acompañarlo a las montañosas provincias de Yunnan y Guizhou en el suroeste. En esa primera visita conocí dos de los equipos de programas CBNRM del IDRC –del Academia de Ciencias Agrícolas Guizhou (ACAG) y el Kunming Institute of Botany/Centre for Biodiversity and Indigenous

Knowledge (KIB/CBIK)- y tuve la oportunidad de verlos en acción (literalmente), trabajando en el campo junto con agricultores pobres y marginalizados y luchando para darle sentido a la noción “CBNRM” como una manera nueva y más dinámica global de producir el cambio en China rural. Esta oportunidad de visitar un “país nuevo”, verlo con mis propios ojos y conocer nuevos colegas tocó mi corazón. También quedé aún más intrigado acerca de la naturaleza del proceso de cambio en curso, preguntándome cómo iba la gente de China a enfrentar los retos evidentes y qué direcciones se presentarían.

Raíces en crecimiento

La primera visita llevó a visitas subsiguientes y pronto nació una nueva iniciativa de desarrollo de capacidad conjunta ACAG-KIB/CBIK. Sería el primer proyecto en China del cual yo tenía la responsabilidad oficial completa (para un recuento detallado de esta iniciativa, véase Vernooy *et al.*, 2003). El proyecto produjo varios “regalos”: nuevos colegas y amigos, por ejemplo, algunos de los pioneros de CBNRM en China, y perspectivas acerca del poder de MyEP (véase Vernooy *et al.*, 2006). Cuando John Graham se retiró unos años después, amablemente me entregó el proyecto ACAG CBNRM que sirvió como uno de los dos estudios de caso para la iniciativa de desarrollo de capacidad MyEP. El proyecto ACAG se convertiría en una de las piezas clave del curso CBNRM.

Una visita subsiguiente me llevó a la majestuosa pero congestionada, contaminada e (inicialmente) abrumadora Beijing, donde tuve la suerte de conocer a Li Xiaoyun (decano). Qi Gubo (que más tarde ocupó un papel central en COHD) y otro personal del Center for Integrated Agricultural Development (CIAD), parte de CAU. Fácilmente pude conectarme con el entusiasmo y dedicación al desarrollo rural participativo de Xiaoyun y su equipo. En 2000, reunimos fuerzas para desarrollar una nueva iniciativa, la Red de investigación centrada en el agricultor (FCRN) que reunió a personal de 12 organizaciones de desarrollo agrícola/rural de toda China, incluyendo colegas de JLAU, ACAG y HOPE en Ningxia. Un pequeño equipo de CIAD fue delegado para asumir la coordinación de la red, el apoyo técnico y las tareas administrativas. Gubo se convertiría en el coordinador FCRN en 2001 y, de ahí en adelante, nuestras interacciones se intensificaron. Al mismo tiempo, nuestra amistad creció.

Después de interactuar por un tiempo corto con el personal de CIAD, recuerdo haber tenido un “momento ajá” cuando descubrí que varios de ellos tenían fuertes conexiones intelectuales, emocionales y profesionales con la Universidad Wageningen Agrícola en Holanda, mi propia Alma Mater, y en particular con Norman Long y su equipo de científicos socia-

les de desarrollo rural orientado por actores sociales. Siendo uno de los estudiantes de Norman Long, tenía un fuerte sentimiento, en presencia de los colegas CIAD, de haber regresado a “casa”. Creo que la semilla de la conectividad y apego al equipo CIAD quedó sembrada en ese momento. Con frecuencia diría después que fue el poder de las estrellas lo que nos reunió...

Sin embargo, una telaraña sólida no se hace con uno o dos hilos. En 1999, a través de colegas del IDRC, me contacté con Yiching Song, una audaz y brillante investigadora de la provincia de Guangxi (en el suroeste de China) que quería basar su tesis de doctorado en los eslabones (perdidos) entre sistemas de semilla formales e informales, con un enfoque en el maíz. Ella expresó el deseo de presentar una propuesta al IDRC y a la Fundación Ford, precisamente para hacer algo acerca de esta desconexión, que estaba haciéndoles daño a pequeños agricultores en Guangxi en particular. Aunque inicialmente no se suponía que yo fuera el oficial de programa para este proyecto, cambios internos en el IDRC me llevaron a asumir esa responsabilidad durante la etapa de desarrollo. ¡Qué suerte tuve!

En 2000, el proyecto fue aprobado por la Fundación Ford y el IDRC, vinculándome con el Center of Chinese Agricultural Policy (CCAP), la organización de investigación líder (haría una primera visita allí en 2002). El CCAP había contratado a Yiching para profundizar más en lo social en su agenda de investigación, yendo más allá de la economía cuantitativa hacia la sociología del desarrollo rural. El vínculo Yiching y CCAP me dio una nueva oportunidad para aprender de primera mano sobre las realidades rurales chinas. Al mismo tiempo trabajando juntos en una iniciativa visionaria y retadora, pero muy gratificante (la que se convertiría en la primera iniciativa del mejoramiento participativo de plantas en China; para los detalles, véanse Vernooy 2003; Vernooy y Song 2004), desarrollamos una muy fuerte amistad –un regalo inesperado pero precioso que surgió de nuestro trabajo profesional. El proyecto Guangxi se convertiría en otra de las piezas clave del curso CBNRM.

Nuestra estrategia de desarrollo de capacidad

Nuestros esfuerzos de investigación-acción y desarrollo de capacidad buscan hacer que la educación superior sea más atenta a las necesidades de las comunidades locales y de los agricultores. En términos concretos,

deseamos contribuir al desarrollo de capacidad de las generaciones actuales y siguientes de profesionales de desarrollo rurales y de otras partes interesadas involucradas en nuestros esfuerzos. El diseño y entrega de un nuevo currículo CBNRM y otras actividades relacionadas, que esperamos se expanda al nivel de programas de maestría y doctorado COHD, son medios clave para llevar a cabo esta innovación. La investigación de campo participativa, basada en la comunidad, como parte del curso pero también en la forma de investigación para las tesis de maestría y doctorado, a su turno, suministrarán los insumos necesarios para la evolución del currículo.

Las capacidades que identificamos para ser desarrolladas tanto a nivel individual como organizacional fueron:

- La habilidad de trabajar junto con los miembros de la comunidad y otras partes interesadas, con un enfoque en las actitudes, conocimientos y destrezas para decidir cómo facilitar la planeación, prueba y evaluación de las iniciativas CBNRM de investigación y desarrollo.
- Los conocimientos, actitudes y destrezas para aplicar investigación-acción participativa en la práctica (análisis de partes interesadas, consulta y planeación, experimentación, monitoreo y evaluación).
- La habilidad de expresar opiniones claras acerca de la investigación-acción participativa, vincular estas opiniones con prácticas de campo y comunicarse efectivamente acerca de los resultados e impactos de desarrollo con otros.
- La habilidad para identificar estrategias efectivas de construcción de capacidad individual y organizacional que sean localmente apropiadas.
- La habilidad para aplicar un método de desarrollo de currículo participativo para la reforma de los programas de enseñanza actual y actividades de investigación relacionados.
- El conocimiento y las destrezas para manejar la investigación-acción, enseñanza, entrenamiento y extensión participativas para CBNRM en el nivel organizacional.

Alimentando estas capacidades está una visión del aprendizaje como un proceso de aprender haciendo, a través del cual enriquecemos tanto nuestra competencia profesional como nuestra identidad personal. Imaginamos que la introducción y la experimentación con estos nuevos currículos y prácticas de investigación de campo relacionados servirán como un puente para conseguir cambios a gran escala en cada una de las

universidades en las que trabajamos y más allá, al nivel de la formulación de políticas educativas nacionales y superiores. Para que estos cambios ocurran, desarrollamos, paso a paso, una estrategia de introducción más comprensiva (Qi Gubo *et al.*, 2008).

Este plan de desarrollo de capacidad tiene tres componentes interrelacionados. En el centro está la identificación de casos de “buena práctica” donde el desarrollo participativo de currículo se utiliza para la innovación en la educación superior y para introducir métodos de desarrollo rural participativos basados en la comunidad. El desarrollo participativo de currículo es un método en que un número o todos los actores sociales relacionados con la materia son invitados a tomar parte en el diseño, planeación, entrega y evaluación del currículo. Similar a los métodos de investigación-acción participativos, este método busca hacer el aprendizaje resultante más relevante y efectivo (Taylor 2003:13). Sigue un proceso cíclico que involucra cinco pasos principales: valoración de necesidades de análisis situacional/entrenamiento, diseño de marco de trabajo, planeación detallada de entrega, evaluación y posible refinamiento. En el corazón del método está el trabajo en equipo a lo largo del ciclo y en adelante.

El proceso incluye experimentación continua con el curso en COHD en Beijing y un curso similar en JLAU. También incluye apoyo para iniciativas similares de cursos en otras universidades que esperamos surjan con el tiempo. (Para principios de 2007, cuatro otras universidades en China y tres en Mongolia se habían unido a nuestros esfuerzos.) Adicionalmente, imaginamos el uso de desarrollo participativo de currículo en la creación de uno o más cursos nuevos relacionados en COHD y JLAU, posiblemente en cooperación con otros departamentos dentro de la universidad. Durante todo el proceso, varias partes interesadas –estudiantes, profesores, agricultores, socios locales y funcionarios– trabajan juntos y aprenden unos de los otros.

Objetivos de aprendizaje del curso CBNRM

Los cursos en COHD y JLAU tienen una estructura de aprendizaje común, aunque varían algo en términos del proceso real de entrega, teniendo en consideración las diferentes características de las dos universidades. Ambos cursos tienen objetivos de aprendizaje específicos que se logran a través de módulos conectados. Cada objetivo de aprendizaje está definido en términos que llevan a un resultado “realizable”, es decir, orientado a la acción. En el recuadro 4.1 aparecen los objetivos del curso CBNRM de 2008.

Recuadro 4.1**Objetivos de aprendizaje para los cursos CBNRM en COHD y JLAU***Módulo 1: definir un método CBNRM*

Al final del módulo 1, los participantes serán capaces de definir elementos clave de un método CBNRM basados en el repaso de una literatura internacional, seleccionada orientación suministrada por los facilitadores de curso, resultando en una apreciación coherente de conceptos, principios y metodología vinculados entre sí.

Módulo 2: aprendizaje conjunto de acción en realidades rurales chinas

Al final del módulo 2, los participantes serán capaces de aplicar un método CBNRM en situaciones reales en China, basados en sus propias experiencias, perspectivas del módulo 1 y asignaciones autoseleccionadas e investigación de campo.

Módulo 3: reflexión sobre el aprendizaje conjunto de acción en realidades chinas

Al final del módulo 3, los participantes serán capaces de diferenciar entre procesos y métodos de aprendizaje conjunto de acción, apoyados en literatura selecta, una evaluación comparativa de las asignaciones de investigación de campo llevadas a cabo en el módulo 2 y la orientación de facilitadores.

Módulo 4: repasar la literatura internacional CBNRM

Al final del módulo 4, los participantes habrán identificado elementos de la literatura CBNRM aplicable a la investigación en el contexto chino, a través de la lectura individual crítica combinada con un grupo de discusión acerca de referencias autoseleccionadas.

Módulo 5: diseñar una propuesta de investigación-acción CBNRM

Al final del módulo 5, los participantes serán capaces de diseñar un borrador de propuesta de investigación-acción CBNRM basado en los resultados de los módulos 1, 2, 3 y con la orientación de facilitadores que adhieren a las normas de claridad, coherencia, relevancia y factibilidad.

Un segundo aspecto de esta actividad es apoyo para los estudiantes y personal para permitirles vincular teoría con prácticas de desarrollo rural participativo basado en la comunidad, para reflexionar y aprender de estas prácticas y para usar los resultados de su investigación de campo

como insumos para el desarrollo y refinamiento del curso. Para hacer que esto suceda, invertimos tiempo y energía para fortalecer la colaboración con los pioneros de métodos CBNRM en China, en particular con colegas en organizaciones socias, tales como la Academia Guizhou de Ciencias Agrícolas, el Centro Chino para la Política Agrícola (CCAP), la ONG HOPE en Ningxia y otras. Estos colegas son también parte del FCRN. Vincularse con ellas ha sido crucial. La investigación-acción basada en el campo, la creación de redes e introducción en la educación superior se están reuniendo en nuestra iniciativa. Con el tiempo, a través del aprendizaje haciendo, esto es, trabajando juntos, vemos una “comunidad” evolucionando más y más fuerte.

Este componente de apoyo es implementado a través de una beca pequeña de apoyo para estudiantes que llevan a cabo investigación para sus tesis, supervisión de estudiantes COHD y personal en conjunto con las organizaciones socias ya mencionadas, una serie de seminarios con estudiantes y personal interesado (administrados por estudiantes) incluyendo gente fuera de COHD y JLAU, y una serie de publicaciones. La beca suministra apoyo a estudiantes de maestría por cuatro meses de estudio en el campo y a estudiantes de doctorado por seis meses. Los estudiantes que reciben apoyo de beca usualmente viven en un pueblo, comen lo mismo que los campesinos y con frecuencia ayudan con el trabajo de la finca desde sembrar hasta cosechar el arroz. Aprenden no sólo cómo trabajar con los agricultores y socios locales y cómo recoger información necesaria para la investigación, sino también cómo hacer una contribución significativa al pueblo y a los agricultores en términos de desarrollo rural.

El tercer componente es apoyar el trabajo de campo CBNRM y PRD para vincular teoría con práctica, para permitir que los estudiantes y el personal reflexionen y aprendan de estas lecciones y permitirles usar los resultados de la investigación de campo como insumos para el desarrollo y refinamiento del curso. Esto significa fortalecer la colaboración con pioneros CBNRM, tales como la Academia Guizhou de Ciencias Agrícolas, el Centro Chino para la Política Agrícola (CCAP), el Centro para el Conocimiento Autóctono y otros. Este componente se implementa a través del apoyo de pequeñas becas para el trabajo de campo de la tesis, supervisión de estudiantes CBNRM y PRD por personal de COHD y JLAU en conjunto con socios, una serie de seminarios con estudiantes y personal interesado, incluyendo aquellos fuera de COHD y JLAU y una serie de publicaciones.

Pasando al contexto externo, el cuarto elemento tiene que ver con la creación de un ambiente facilitador. Esto significa acceder y garantizar el apoyo financiero y político de largo plazo de las fuentes chinas, tales

como administradores CAU y JLAU, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Agricultura, quizás con fondos complementarios de agencias donantes. Este componente será operado a través de esfuerzos de investigación de política, análisis y defensa. La intención es hacer nuestra investigación más atenta a las necesidades de los formuladores de política, especialmente aquellos involucrados en la política de reforma de la educación superior que actualmente se está implementando (recuadro 4.2).

El quinto componente de nuestro trabajo es el intercambio de experiencias, resultados y lecciones. Estamos logrando esto a través de periódicos eventos de intercambio, dentro de las universidades, entre las universidades y otras partes interesadas. Estamos experimentando con un método de profesor a profesor y de estudiante a estudiante, similar al método de agricultor a agricultor utilizado por trabajadores de extensión. Reflexionar sobre nuestras experiencias y utilizar estas reflexiones para mejorar nuestro trabajo es uno de los principios de buena práctica que estamos promocionando.

Recuadro 4.2

Reforma de política de educación en curso

El Ministerio de Educación está actualmente implementando un proceso de reforma ambiciosa y de amplio alcance para responder a las cambiantes demandas de la sociedad. Las nuevas direcciones de política están basadas en la observación de que la sociedad china está cambiando rápidamente y la manera tradicional de organizar y manejar el sistema de educación superior no es ya adecuado para manejar estos cambios. Hay un claro reconocimiento de que un sistema de educación basado en un método rígido, planeado de arriba abajo no le dará al país los recursos humanos necesarios para “lograr la modernización” (Zhou Ji 2006: xiii).

La nueva política abarca el establecimiento de especialidades académicas, reforma de la modalidad de entrenamiento del estudiante, fortalecimiento de la administración de la enseñanza, y de la educación del carácter en las universidades, reforma de cómo el inglés es enseñado y ajuste del currículo.

En general, la nueva política suministra un marco de trabajo de apoyo para la iniciativa de introducción, pero un número de retos y dificultades también son evidentes. Más tarde en este capítulo identificamos algunas de ellas y sugerimos maneras de tratar con estos “obstáculos en la carretera”.

Por último, pero no lo menos importante, construir sobre el papel principal de la reflexión está el uso de un MyEP sólido y permanente (Vernooy *et al.*, 2003). En nuestro caso, esto es un esfuerzo conjunto de personal, estudiantes y otros, tales como agricultores, funcionarios de gobierno, trabajadores de extensión, para monitorear y evaluar sistemáticamente todas nuestras actividades. Esto implica, primero que todo, fortalecer nuestras propias destrezas a través de entrenamiento y práctica con metas y el desarrollo e implementación de planes sólidos de monitoreo y evaluación. Experimentar con tal método de monitoreo y evaluación está en el corazón de nuestros esfuerzos.

Un viaje lleno de emoción (parte 1)

Por Zhang Li, COHD, Beijing

Mi historia comienza en enero de 2005, cuando el primer taller de trabajo de planeación CBNRM se llevó a cabo en China. Había escuchado acerca de él de Li Xiaoyun, el decano de nuestra escuela (COHD), y él sugirió que yo asistiera. Sin embargo, en ese momento no sabía nada acerca de eso.

¡Fue una época sorprendente y dolorosa! ¡Antes, yo no tenía idea de que los estudiantes pudieran involucrarse en el desarrollo del currículo! Estaba muy sorprendida de lo que hicimos durante el taller de trabajo junto con los profesores. Pero para mí fue también una experiencia dura. El contexto era nuevo, la manera de pensar era nueva, y la relación entre profesores y estudiantes era nueva. Después de tres días, sentí que tenía una cabeza enorme. El taller de trabajo me iluminó. Yo acepté la idea de un método “centrado en el aprendiz”, que pensé que era el sueño de muchos estudiantes. Esperaba que toda iniciativa de desarrollo de curso utilizaría un método participativo.

Sin embargo, no tomé el curso (CBNRM) de 2005, porque en ese momento estaba en el segundo año de mis estudios de maestría y mi especialización era economía regional. Mi tesis era acerca del “desarrollo de empresa” que estaba lejos de CBNRM. Y, en el momento planeado del curso CBNRM, yo tenía la intención de hacer mi trabajo de campo.

¡Las cosas inesperadas están en todas partes en la vida! En junio de 2005, tuve la fortuna de tener la oportunidad de saltar a estudios de doctorado en Desarrollo y Administración Rurales, comenzando en 2005. Cuando tuve que escoger cursos para el primer año de esos estudios,

seleccioné el CBNRM primero. Entonces mi fructífero viaje CBNRM comenzó...

Entré al taller de trabajo de planeación CBNRM 2006 por iniciativa propia. Por lo que había participado en el taller de 2005, pude fácilmente seguir lo que estaba sucediendo. Después confirmé mi selección del curso y, al mismo tiempo, me convertí en uno de los tres asistentes. Para escoger el curso hubo dos razones. Una era curiosidad, que me llevó a querer saber más acerca del contexto del curso y el método de entrega. El otro era la nueva atmósfera, caracterizada por las actitudes de los facilitadores, su disponibilidad para abrir sus corazones y su amabilidad. Esto me hizo sentir muy comfortable y me estimuló a unirme más a ellos.

El curso no fue tan fácil como pensé. Requería que uno pusiera su corazón en él. Como asistente, estaba más ocupada que otros estudiantes. Tenía que tener cuidado no sólo con el contexto de aprendizaje, sino de algo del trabajo logístico. Cuando yo era pequeña, mi padre me dijo: "Más trabajo, más progreso". Siempre recuerdo ese consejo y me gustan los nuevos retos. Aprendí a organizar el tiempo, y pensé en cómo trabajar eficiente y efectivamente. Del proceso gané mucho en términos de destrezas profesionales CBNRM. Adicionalmente, también formé mi propia técnica de cómo hacer el trabajo organizacional. Estoy verdaderamente orgullosa de eso.

Este curso me dio mucho espacio para llevar a cabo mis propias ideas. Esto es lo que más me gusta. No me gusta la manera como los profesores dicen a los estudiantes qué hacer paso a paso, y los estudiantes actuando de acuerdo con las palabras del profesor. No quiero ser un títere. Soy un ser pensante. Pero muchos otros profesores se comportan así y muchos de nuestros cursos son todavía así.

Más práctica, más experiencia

Después del curso, me pregunté por qué pongo más esfuerzo en el curso CBNRM que en cualquier otro. Creo que la razón más importante es que me hizo cambiar de aceptar pasivamente el aprendizaje a participar activamente, cambiando la relación entre los profesores y estudiantes, creando comunicación horizontal y estimulando a los estudiantes a expresar su propia manera de pensar...

El curso no sólo se dicta en el salón de clase, sino también ofrece la oportunidad de hacer un estudio de campo para poner la teoría en la práctica. El estudio de campo me llevó al vívido mundo de la verdadera vida de los campesinos. Hablando, viviendo con ellos, aprendiendo de ellos y compar-

tiendo con ellos: hay muchas más cosas interesantes en el mundo real que en los libros de texto.

Hasta que estuve en el campo no entendía el sentido de “aprender haciendo”. Una vez hice una entrevista con dos campesinos. Ellos estaban sentados en sus sillas y yo estaba al frente de ellos, hablándoles. Me miraban a lo alto y yo agaché mi cabeza para hablar y poder conversar con ellos. Afortunadamente mi supervisor vino y me sugirió que me sentara. La entrevista se hizo más fácil para todos nosotros, más comfortable y a un nivel más igual. Uno puede aprender los conceptos y métodos de un libro de texto, pero lo que realmente significan, cómo usarlos, uno necesita ganarlo del campo a través de la práctica. ¡Más práctica, más experiencia!

Otro obsequio del campo de estudio fue la identificación de la pregunta de investigación para mi disertación de doctorado. Antes del curso, estaba acostumbrado a buscar una pregunta de investigación mediante una revisión de la literatura. Pero el curso me dio una nueva manera –de la vida real. De esta manera, las preguntas de investigación están más relacionadas con los modos de vida reales de los campesinos y, por tanto, la investigación que sigue puede ser más efectiva para los agricultores. Así que si está ansioso acerca de su tópico de investigación o pregunta de investigación, le sugiero que vaya al campo. ¡Esa es la fuente de las buenas ideas!

Vinculadas al curso había muchas otras actividades, tales como visitas de intercambio con estudiantes JLAU, el programa de apoyo a becarios y el taller de escritura en diciembre de 2006 para orientarnos en nuestra escritura de tesis. Todas estas actividades abrieron mis ojos más y más haciéndome más valiente y más confiado, lo que me beneficiará toda mi vida. Algo que uno ha aprendido quizás se vaya con el paso del tiempo, pero el espíritu y la persuasión vivirán más. Para explicar esto, quisiera compartir con ustedes una historia interesante.

En enero de 2007 tuve la oportunidad de hacer parte del primer taller de escritura para preparar este libro en Singapur. Durante el taller, hice la presentación al personal del IDRC introduciendo nuestros esfuerzos de desarrollo de capacidad. Durante los primeros diez minutos, muchas cosas me sucedieron.

El primer problema que me preocupaba era el idioma. Todas las personas allí hablaban excelente inglés pero yo no tengo confianza en el mío. Escondí mi nerviosismo y comencé con una sonrisa. Me permití dar la cara a la audiencia y traté de hacer contacto visual con todo el mundo. Luego vi a alguien quedarse dormido y a otro que parecía impaciente. “¿Es aburridora mi presentación?” De repente, me sentí deprimida y quería terminar más rápidamente. Giré la cabeza a la pantalla y no miré a la gente. Pero, cuando giré de nuevo, una cara sonriente llena de estímulo corrió a mis

ojos como diciendo “¡Vamos, alguien está escuchando con cuidado, coloca tu corazón en eso y continúa!”. Sonreí de nuevo y terminé mi presentación. Al final me superé y me volví más confiada. Esta experiencia me acompañará toda la vida.

Adicionalmente, quiero destacar dos cosas: trabajo en equipo y amistad. Sin la amistad y el equipo de trabajo creados a lo largo de esta experiencia, nada estaría sucediendo. A través de la amistad, aprendí cómo cooperar con otros socios y cómo encontrar mi posición. El progreso de todo el equipo es crear un ambiente mejor para cada miembro y esto, a su vez, suministra más oportunidades para uno desarrollarse.

Otras cosas están por venir... yo seré uno de los cofacilitadores para el curso CBNRM 2007 y estoy segura de que será otro viaje emocionante. Mi historia continuará.

Parte 2: cambios en capacidad, resultados hasta ahora

“Mi trabajo de campo va bien. He recogido mucha información que es muy importante para mi tesis. Entrevisté a diferentes personas en el campo, tales como campesinos, grupos del pueblo y funcionarios locales. Yo vivía en la casa de un campesino. He aprendido mucho, por ejemplo, cómo comunicarme con gente con quien uno no es familiar, cómo obtener información verdadera, cómo vivir en un ambiente difícil, etc. También me enfrenté a algunas dificultades en el campo. Primero, la gente allá, especialmente los funcionarios locales, no me daban la bienvenida para hacer investigación. No estaban dispuestos a suministrar algunos materiales y es difícil conseguir algunos datos de ellos. Segundo, me siento muy solo y desvalido en el campo. El investigador sufre un tormento psicológico. Creo que es una cosa común cuando se vive en un nuevo medio ambiente como un extraño. Pero podemos hacernos más fuertes con la experiencia.”

Estudiante de maestría, COHD, septiembre de 2006

Para el verano de 2007, 125 estudiantes de posgrado en Beijing y Changchun habían tomado parte en los cursos CBNRM y PRD nuevos y en investigación de campo relacionada, acompañados por un total de 20 facilitadores-profesores que estaban directamente involucrados en el proceso. Para los dos cursos en 2008 otros 50 estudiantes han aplicado. En el nivel de campo, numerosos campesinos, extensionistas, personal del gobierno, líderes, investigadores y administradores de investigación han estado también involucrados en nuestros esfuerzos. Colegas en CAU, JLAU y organizaciones colaboradoras en China (notablemente el Centro Chino para la Política Agrícola, Guizhou Academy of Agricultural Sciences, HOPE, el Guangxi Maize Research Institute, Yunnan University's Regional Development Research Centre) y otros (CIP-UPWARD y IDRC) han suministrado fuerte apoyo directo e indirecto –técnico, administrativo, logístico y financiero. Nuestra participación en este proceso ha sido extraordinaria, llevando a muchas nuevas perspectivas y experiencias.

En esta segunda parte de nuestro estudio de caso, describimos los cambios principales que han ocurrido en los niveles individual y organizacional, con un enfoque en lo que podríamos llamar el nivel interpersonal o microorganizacional. Distinguimos entre capacidades fortalecidas en términos de cambios en actitudes, conocimientos y destrezas y la práctica o desempeño resultantes, individual u organizacionalmente. También identificamos un número de resultados inesperados.

El aprendizaje comprende muchos elementos conceptuales (incluyendo actitudinales), metodológicos y prácticos (de comportamiento) nuevos. También ha comenzado a conducir a lo que creemos son varias expresiones de aprendizaje transformativo, es decir, más formas incluyentes de adaptarse a nuevas circunstancias, diseñando uno su propio camino en la vida y aprendiendo acerca del aprendizaje mismo. Nuestros logros y perspectivas iniciales están encontrando su camino también a otros lugares, dentro y fuera de China. El resumen de nuestros logros de aprendizaje cubre cambios que ocurren en el nivel local también, como los percibimos nosotros y nuestros socios en varias partes del país.

Desarrollar destrezas profesionales

“Siento que he aprendido mucho acerca del contenido, los principios y métodos de CBNRM al tomar este curso. Mi conocimiento y percepción de teorías relacionadas se han profundizado en virtud de la visita de campo como parte del curso. Un estudio completo de CBNRM me ha dado también una nueva perspectiva sobre el mecanismo de investigación, tal como identificación de problemas, establecer conceptos de participación y empoderamiento, considerar la participación desde la perspectiva de género, construir capacidad de participación en varios estratos de participantes, integrando proyectos de participación en las comunidades y construyendo confianza y trabajo en equipo en la implementación del desarrollo participativo. A través del estudio teórico y práctico, ahora también tengo una comprensión explícita de la investigación-acción. Comparado con cursos convencionales, estamos más involucrados y más afectados por los estudios CBNRM.”

Estudiante de doctorado, COHD, Beijing, abril 2006.

Una regla de oro, aplicada a lo largo del proceso del desarrollo del curso fue “no hay conferencias, no se dictan conferencias”. Nos apegamos a este principio para estimular el aprendizaje a través del desarrollo activo. Esto nos permitió combinar las perspectivas teóricas que apoyan el CBNRM –desde la sociología del desarrollo rural, la agroecología y la ciencia política, por ejemplo– con la práctica. Como lo resumió uno de los estudiantes, “Aprendí una nueva manera haciendo. Esto es un muy buen método para el estudio de campo”. Hacer incluye tales cosas “simples” como comunicarse con otros en el salón de clase y en el campo.

“En el curso, comencé a mostrar más entusiasmo y a tomar más iniciativas. Entiendo que lo que he dicho es escuchado cuidadosamente por otros y es grabado. Tanto los estudiantes como los profesores parecían interesados en lo que yo decía y hacían comentarios y sugerencias. Muchos de los estudiantes mencionaron que el curso les dio una oportunidad para hacer amigos –con colegas y con campesinos, oficiales de gobierno y extensionistas. Como uno de ellos afirmó: “La amistad es la fortuna más inesperada que yo recordaré”.

El curso y trabajo de campo comenzaron el proceso de desarrollar las destrezas necesarias para valorar y, más importante aún, *utilizar* un método CBNRM en la China rural de hoy. Estas destrezas incluyen la habilidad para analizar situaciones y problemas desde la perspectiva de las personas utilizando un método científico global e interdisciplinario, combinando conocimiento y métodos de las ciencias naturales y sociales y manteniendo un ojo crítico en las dimensiones socioeconómicas y sociopolíticas del manejo del recurso natural y el desarrollo rural en general. Los estudiantes y el personal mejoraron su habilidad para definir preguntas de investigación orientadas por CBNRM y desarrollar propuestas de investigación enfocadas en la acción. Desde la lucha por definir preguntas de investigación en el primer lugar, los estudiantes han recorrido un largo camino.

Pero los estimulantes ejercicios en clase y las fuertes emociones generadas por el trabajo de campo también abrieron los ojos al lado más oscuro de trabajar para el desarrollo rural. Muchos estudiantes aumentaron su comprensión (teórica) de la investigación-acción participativa y CBNRM, pero observaron que practicarla adecuadamente es todavía un reto importante. Esto no es, por supuesto, nada sorprendente dada la corta duración del curso y la asignación de campo. El enfoque en las dimensiones sociales de CBNRM (*p.e.*, el módulo 3 sobre procesos de aprendizaje de acción efectivo e inefectivo) contribuyó a “ver el proceso, los problemas, conflictos e influencias del desarrollo rural participativo.”

Todos (re)descubrimos la importancia y el poder del compromiso total, no sólo durante la entrega del curso, sino en el manejo de todo el proceso. Esto es destacadamente resumido por Yang Huan, uno de los asistentes del curso CBNRM 2006:

No es fácil para mí hablar acerca de mis sentimientos en este curso. La cosa más importante que quiero decir es lo que otra persona dijo: “Puedes aprender más del proceso si tomas una parte más activa en el curso”. Yo tomé parte en el taller de trabajo para desarrollo de currículo de enero de 2006...

Como estudiante, este curso es realmente novedoso para mí. Es interesante y abierto. La cosa que más me impresiona es el poder del equipo. Si uno intercambia una manzana con la manzana de otro, cada uno todavía tiene una sola manzana; si intercambias una idea por otra, ambos tienen dos ideas. La formulación de un plan de sondeo en el campo, el informe, la propuesta, la película corta [de la visita de campo], todas me dan cosas nuevas. Es realmente aprender haciendo. Y el curso persiste en enfatizar la práctica (Beijing, abril 2006).

Todos observamos que la insistencia en el aprendizaje haciendo contribuyó a la formación de un carácter más fuerte: el surgimiento de nuevos estudiantes “campeones” dan testimonio de esto. Dándoles a estos campeones la oportunidad de practicar lo que aprendieron y de aprender más fue muy importante para profundizar la experiencia. Esto requiere crear oportunidades y suministrar apoyo de soporte.

El vínculo persistente entre teoría y práctica contribuyó a una mayor habilidad para definir conceptos, principios y métodos de CBNRM, uno de los mayores objetivos de aprendizaje del curso (específicamente del módulo 1, pero reiterado en todos los módulos). Los estudiantes describieron esto como “CBNRM haciéndose más significativo”.

“He completado el curso CBNRM del que aprendí mucho, como aprender haciendo y trabajo en equipo. Aprendí muchos métodos de investigación participativa y dominé métodos centrados en el campesino en la encuesta de campo. Y sé cómo compartir resultados de investigación y experiencia de aprendizaje con miembros del equipo y cómo promover la cooperación a través del trabajo en equipo. Quisiera continuar por este camino.”

Estudiante de doctorado, COHD, Beijing, abril 2006

Aprendizaje emancipatorio

“Cuando regresé de Baicheng, estuve de nuevo deprimido por el modelo de vida que tengo ahora. Extraño la vida en Baicheng y extraño nuestro curso. Asistir al curso suscitó sentimientos dramáticos. Podía participar libre y activamente. Especialmente cuando trabajé con campesinos y el personal del gobierno. Creo que estas experiencias y sentimientos afectarán mi vida. Un día, cuando me convierta en un profesor universitario, haré lo mejor para aplicar este método de enseñanza para que a todos mis estudiantes les guste y disfruten mi clase.”

Estudiante de maestría, JLAU, Changchun, mayo 2006 (Vernooy et al., 2008)

Aparte de mejorar el saber como técnico (técnicas de investigación) y el conocimiento práctico (manejo de la investigación), el proyecto está contribuyendo a emancipar el conocimiento. Por esto queremos decidir la capacidad de volverse más consciente y críticos de nosotros mismos y de nuestro medio ambiente y de transformar la realidad mediante la acción. Mezirow y asociados (2000, véase también Cran-ton 2006) describen las varias dimensiones interrelacionadas del desarrollo personal de la siguiente forma: la capacidad de comprometerse con el mundo de las ideas y de aprender de la experiencia, retar los supuestos propios de uno, llegar a un compromiso meditado a través de la autorreflexión, construir un sistema de valores que dirija el comportamiento y arriesgar la acción basados en estos valores; participar en la empresa colectiva, darse cuenta de que la conciencia colectiva y el pensamiento son mayores que la suma de sus partes; y hacerse un aprendiz continuo, por ejemplo, buscando retroalimentación auténtica de otros.

En nuestro caso, las más visibles expresiones de esta clase de cambio fueron los estudiantes que cambiaron de escuchas pasivos a contribuyentes activos, de sentarse en la “segunda fila” a sentarse alrededor de la mesa con los profesores-facilitadores –y con funcionarios del gobierno en el campo. Evolucionaron de simple mirar hacia arriba a los facilitadores-profesores a compartir pensamientos con ellos, algunas veces incluso contradiciéndolos ferozmente. Muchos de nosotros aprendimos a no ponernos nerviosos frente a un grupo grande de estudiantes o campesinos, incluso cuando decanos, directores u otros funcionarios de alto rango estaban presentes, y dar nuestras opiniones y compartir nuestros pensamientos y experiencias. Cenando juntos con el personal (y no por separado), aunque parezca trivial, era de una importancia simbólica y fue parte del cambio. Los estudiantes mismos facilitaron las actividades, tales como pequeños grupos de discusión, y organizaron y dirigieron muchas de las sesiones de monitoreo y evaluación.

Estar involucrado en el proceso completo (el curso y el apoyo a becarios), que estuvo caracterizado por ciclos de acción y reflexión, también nos permitió a muchos de nosotros estar más conscientes de nuestros diferentes antecedentes, conocimientos y destrezas. A través de las varias iteraciones, fortalecimos nuestras destrezas reflexivas. Esto está ayudándonos a volvernó más adeptos a ajustarnos y adaptarnos en el camino y, es de esperar, más efectivos y menos propensos a los errores. En una palabra, estamos aumentando nuestra resiliencia.

Hemos descubierto la relevancia de CBNRM para los muchos problemas incrustados en las complejas y rápidamente cambiantes realidades rurales a largo de China –y las soluciones potenciales. Como resultado de esto, hemos agudizado nuestro sentido de los roles dinámicos (aunque no es fácil) que los profesionales de desarrollo rural pueden jugar en la rápidamente cambiante China. Nuestra participación en los cursos y la investigación de campo relacionada nos está guiando a una nueva perspectiva en nuestros estudios y trabajo, central a lo cual son las conexiones entre ellos y con las personas con quienes cooperamos en las áreas rurales a lo largo del país. Estas conexiones han llevado a la movilización de energía hacia el cambio –en el salón de clase y en el campo.

Somos ahora más conocedores de las pequeñas pero importantes contribuciones que podemos hacer a los esfuerzos colectivos. Esto queda destacado primero por un viraje radical de un método de aprendizaje centrado en el profesor a uno centrado en el aprendiz. Hemos puesto esto en la práctica en la dinámica del curso de todos los días, el montaje físico del salón de clase, ejercicios en la clase y el campo, y en la naturaleza de las interacciones facilitador-estudiante así como aquellos entre facilitadores y estudiantes y la gente con quienes ellos interactúan, tales como aldeanos en el área rural donde hacen su investigación.

Hay también un mayor énfasis en el poder potencial del trabajo en equipo y la amistad, que puede crear fuertes sinergias. A lo largo de los cursos, el programa de apoyo a becarios y las actividades relacionadas, los estudiantes pudieron descubrir la noción de que el todo puede ser mayor que la suma de las partes. Adicionalmente, a través de nuestra entusiasta participación, también disfrutamos haciendo nuevos amigos, no sólo entre colegas, sino entre facilitadores, profesores y estudiantes. Empezamos a entender la relevancia del trabajo en equipo, o más ampliamente, la acción colectiva, en el campo también, como el elemento clave para resolver los problemas, tensiones y conflictos del manejo del recurso natural. Muchos de nosotros ahora estamos tratando de aplicar esta perspectiva de una manera práctica, como parte de la investigación, reforma de política, iniciativas de desarrollo en varias partes del país en colaboración de socios locales.

Manejando el proceso de cambio

“Lo más importante es tener un mecanismo para mejorar el curso de acuerdo con las sugerencias y consejo de las diferentes partes interesadas. Quizás la forma no es lo más importante. Cómo hacer que cada profesor realmente respete las sugerencias y el consejo de las diferentes partes interesadas es la cosa más importante. En el sistema actual, la evaluación del curso es apenas una forma; nadie realmente se preocupa de las necesidades de los estudiantes, y los formatos de evaluación son muy rígidos. Pero el curso CBNRM nos da un ejemplo de cómo resolver este problema. ¡Podemos hacerlo! Todos sienten que ellos son los dueños del curso. A los profesores no les da susto mirar las diversas necesidades de los diferentes estudiantes. Así que todo el mundo se siente muy contento en el curso CBNRM”.

Yang Huan, asistente del curso CBNRM 2006, enero 2007.

Hemos aprendido que conseguir el cambio requiere compromiso mutuo y dedicación o pasión para una tarea común que tiene metas claras que han sido acordadas conjuntamente, en efecto un *curso* común. Al mismo tiempo hemos descubierto que conducir tal proceso de cambio, requiere crear y nutrir constantemente un medio ambiente facilitador –en el salón de clase, en el campo y más allá, entre los estudiantes y profesores facilitadores, durante conversaciones informales, reuniones, talleres de trabajo y otros con quienes interactuamos durante nuestro trabajo, tales como campesinos y personal del gobierno. Central a este ambiente facilitador ha sido el espacio para uno expresarse libremente –sentimiento así como pensamientos– para ser escuchados con atención y respeto y tener la oportunidad de hacer preguntas.

Un aspecto muy importante ha sido la oportunidad de interactuar con igualdad, sin consideración del estatus social definido por posición, edad y sexo, y de participar y contribuir con lo mejor de las habilidades de uno sin consideración del nivel de experticia. En el contexto de los todavía fuertes valores culturales chinos y normas de autoridad, poder y respeto a los profesores, quizás haya sido uno de los cambios más grandes que hayamos logrado.

El arreglo centrado en el aprendiz del salón de la clase, el juego del acertijo para “romper el hielo” al comienzo de los cursos CBNRM y PRD, el juego de roles, el trabajo en equipo regular (que reemplaza el aprendizaje individual), las presentaciones audiovisuales reflexivas producidas por estudiantes y revisión por parte de colegas de las propuestas de proyectos han demostrado todas ser métodos clave que contribuyen al

ambiente. La inclusión significativa de estudiantes en el establecimiento y administración de los cursos –como miembros de un grupo de trabajo, asistentes y facilitadores aprendices– como miembros centrales del equipo de administración de apoyo de becarios, y como parte de los procesos de monitoreo, evaluación y documentación es otro proceso crucial. No sólo los estudiantes contribuyeron con tiempo y energía a los esfuerzos pioneros, sino que incluirlos efectivamente permitió también compartir experticia entre los participantes “más viejos” y los más jóvenes, entre la generación actual y la generación venidera de profesionales del desarrollo.

Vincular la teoría con la práctica

“Estoy especializándome en el manejo del desarrollo rural. He estado en algunas áreas rurales pobres como consultor o investigador y he encontrado que mucha gente pobre ha mejorado su modo de vida con apoyo externo, especialmente con la ayuda de proyectos de desarrollo, que afirman los métodos participativos. Creo que la investigación-acción es una de las maneras más efectivas de poner teoría/ideas en la práctica y hacer que las cosas cambien. Luego espero poder aplicar lo que aprendí del curso CBNRM y hacer una contribución al desarrollo rural. Yo no quiero ser un investigador que sólo sabe decir algo y no hacer nada”.

Estudiante de doctorado, COHD, Beijing, abril de 2006.

“El viaje a Guangxi fue inolvidable. La amistad con campesinos locales y también con nuestra ‘familia’, la fiesta con campesinos, el equipo local y nuestra familia se mantienen todos en mi mente. Todos estos me estimulan a continuar”.

Estudiante de doctorado, COHD, Beijing, marzo de 2006.

De acuerdo con la mayoría de los estudiantes, el curso contribuyó, en diversos grados, a su habilidad para vincular el método CBNRM-PRD a situaciones rurales reales en China, a diseñar y hacer un borrador de una propuesta de investigación-acción CBNRM y, especialmente para los estudiantes de doctorado en COHD a revisar la literatura internacional en relación con el curso CBNRM.

Las varias visitas de cambio –e investigación subsiguiente llevada a cabo por un número de los estudiantes– generó no sólo resultados de investigación, sino también sentimientos profundos y recuerdos fuertes. La participación abierta, en buena parte autodirigida e intensa con

las complejidades de la vida rural en Ningxia, Guizhou, Guangxi y Jilin ha marcado a la mayoría, si no a todos los estudiantes (y también a los profesores y facilitadores). Para muchos –como los vívidos y calurosos testimonios cuentan– las visitas estuvieron más allá de sus expectativas. Para algunos, fue la primera estadía prolongada en un área rural, no basada en una extracción rápida de información con el fin de cumplir una tarea encomendada por otro. Para la mayoría de los estudiantes, fue el primer ejercicio de investigación conjunto, basado en interacciones con socios locales e impulsado por un deseo de aprender algo, compartir pensamientos, ideas y experiencias, pero respetuosos de las agendas y circunstancias locales.

Para los cursos y la investigación de campo, conscientemente utilizamos y estimulamos el uso de una variedad de herramientas de enseñanza e investigación. Durante los cursos, los métodos incluyen análisis de estudios de caso y comparación de casos, revisión crítica de literatura, escritura en grupo de propuestas, informes en grupo de investigación de campo, presentación de audiovisual del trabajo de campo, juegos de acertijos y juego de roles. Durante la investigación de campo, los estudiantes, con alguna orientación de profesores-facilitadores, utilizaron una variedad de herramientas usualmente incluyendo entrevistas individuales y en grupo, mapeo participativo (de la base del recurso natural o redes sociales y contexto organizacional), ejercicios de clasificación participativos, observación de participantes, discusión en grupo, fotografía y grabación de videos y juego de roles (como una herramienta de retroalimentación). Herramientas MyEP fueron utilizadas a lo largo del proceso. Los facilitadores enfatizaron que la práctica –experimentando con una variedad de herramientas– es muy importante.

Los estudiantes entendieron y apreciaron la necesidad de aprender un número de métodos y practicar a usarlos, como se evidencia por algunos de sus comentarios:

A través de la práctica, dominé métodos que no había utilizado nunca.

Aprendí algunas destrezas nuevas y utilicé algunas herramientas nuevas durante la visita de campo, y tengo ahora mayor disposición para desarrollar o estudiar.

Cómo hacer una visita de campo, cómo comunicarse con gente local: he aprendido mucho en el pueblo. También sé que MyEP es un buen método.

Aprendí más acerca de la autorreflexión y de los méritos de otros a través del trabajo de campo.

El estilo de aprendizaje y enseñanza activos están más allá de mis expectativas, tales como el juego de acertijos y el juego de roles.

El poder del trabajo en equipo

Los esfuerzos conjuntos o colectivos están en el centro del curso, no sólo porque éstos reflejan uno de los pilares de CBNRM –la noción de manejo “basado en la comunidad”– sino porque lo consideramos básico para el proceso de aprendizaje mismo. De acuerdo con Wenger (1998), el trabajo en equipo es central como medio para explorar y experimentar con formas de compromiso mutuo (cómo trabajar juntos efectiva y eficientemente); definir, negociar y ajustarse a una agenda común (cómo llevar a cabo un ejercicio de acuerdo con reglas acordadas) y desarrollar un “historial” de progreso y logros (producir recuentos, representaciones, historias). El trabajo en equipo tiene varias dimensiones y trae varios frutos, como lo han mencionado estudiantes y facilitadores-profesores:

La amistosa atmósfera me hace que sea feliz trabajando con los facilitadores, mis compañeros de clase y funcionarios locales y campesinos. Es un proceso de aprender, incluyendo ganar aprendizaje y desarrollar amistad.

Recibí mucha inspiración de otros miembros del equipo.

No esperaba tener un trabajo de equipo tan bueno. Ahora puedo ver el poder de esto. Será una idea importante.

A través del trabajo en equipo aprendí mucho de otros. He hecho algunos buenos amigos.

El curso me hizo saber que estudiantes y profesores pueden hacerse buenos amigos. Esto me hará comunicarme con ellos y expresar mis sugerencias más activamente.

El curso me ha traído una nueva actitud, que puede apoyar y dirigir mi futura investigación. El trabajo en equipo es el mejor regalo para mí. Nos hemos hecho buenos amigos.

Más que sólo amistad, la palabra “familia” aparece con frecuencia en los testimonios de los participantes. A través del trabajo colectivo, los vínculos se establecen en el salón de clase, entre los 25-30 estudiantes y 5-10 facilitadores y, especialmente, en el campo dentro de los grupos de 8-10 estudiantes y 2-3 facilitadores-profesores. Viajando juntos –para muchos estudiantes una primera experiencia– y trabajando intensamente en un área remota, tratando de llevar a cabo una tarea de investigación hace que los participantes se acerquen entre sí. Una cuidadosa orientación y el uso sistemático de monitoreo de proceso han jugado un papel importante en este proceso. Cuando surgen tensiones, problemas o conflictos, los grupos tratan de resolverlos inmediatamente sentándose juntos a reflexionar acerca de lo que sucedió y cómo. Nadie es culpado, pero se piden sugerencias para comportamiento alternativo, se revisan, y cuando son “aprobadas”, se ponen en práctica. Desde aprender a tra-

bajar juntos a definir y llevar a cabo tareas de una manera efectiva, los estudiantes y facilitadores por igual pasan a aprender juntos basados en amistad y vínculos de “familia” (para una discusión más detallada, véase Cranton 2006: 42-43).

Reflexionando acerca del trabajo en equipo en términos de una perspectiva de innovación más amplia (Wenger *et al.*, 2002), sugerimos que la naturaleza horizontalmente orientada y autoorganizada de nuestros grupos de trabajo y aprendizaje tuvo mucho que ver con los logros positivos. Asignar tareas y responsabilidad lo más posible a los practicantes mismos es otro aspecto clave. Relaciones con condiscípulos son el foco, no informar sobre relaciones. Este método produce conocimiento que está “cerca del piso”, con un uso inmediato. Aún con mucha frecuencia, el conocimiento académico está desconectado de la vida real. Aún con mucha frecuencia, los estudiantes son considerados como trabajadores baratos para los profesores.

El trabajo en equipo toma tiempo y esfuerzo y no siempre sucede sin problemas. Los grupos de trabajo descubrieron que no todos los miembros del equipo hablan y contribuyen. Los grupos MyEP sugirieron darle a estudiantes “tímidos” más oportunidades para hacer una presentación. Se hicieron esfuerzos para atender este problema, pero amerita atención sistemática de todos los participantes. Algunos estudiantes han observado que durante el curso, el trabajo en equipo ha sido muy bueno, pero que el comportamiento cooperativo no necesariamente continuó fuera del salón de clase. Ellos pensaron que el proceso de aprendizaje debía enfatizar el hecho de que la cooperación no necesariamente se detiene en la puerta de la clase.

La magia trabajando (parte 2)

Por Ronnie Vernooy

Aprendizaje de acción

Gubo ha descrito cómo las dos ideas para la iniciativa de introducción (de COHD y IDRC) se unieron. Aunque basada en una visión radical, una acción de largo término y una agenda de reforma de la educación superior, la propuesta inicial que reunimos era modesta en su alcance. Hicimos la hipótesis de que sólo a través de la acción conjunta (basados en una nueva manera de trabajar juntos y en formar una nueva red de personas que

pensaran y sintieran parecido) podríamos ser capaces de valorar más claramente si el proceso de desarrollo participativo de currículo funcionaría en la China de hoy. Sólo más tarde, después de que aprendimos mucho de nuestra primera experiencia de curso CBNRM en 2005 y cuando, a través de buena suerte, IDRC suministró fondos adicionales, diseñamos una agenda más ambiciosa. Y así fui reclutado, paso por paso experimental, por una experiencia de aprendizaje increíblemente rica. Todo el tiempo ha sido a través de la acción, y el ensayo y error, como aprendimos lo que podríamos lograr. Mirando hacia atrás ahora, esta es una perspectiva importante.

Tenía mucho que aprender... lo cual sabía desde el primer día. Tenía alguna experiencia facilitadora, pero muy poco saber hacer de enseñanza formal. Como estudiante universitario, tomé parte en un esfuerzo de rediseño de curso de nivel de maestría que, a pesar de que más de 20 años habían pasado, todavía proporcionaba inspiración y orientación. No hablaba ni leía chino y sólo entendía un poco. Todavía sabía poco acerca de China rural. Tenía experiencia de investigación de campo orientada a CBNRM tanto de primera como segunda mano a través de mi propio trabajo de campo y a través de la participación en muchas iniciativas apoyadas por IDRC. Pero CBNRM es todavía un campo nuevo. Con lo que yo podía contribuir más era entusiasmo y un cierto poder de convocatoria, es decir, reunir gente para unir fuerzas y abrir nuevos caminos. Jingsong Li resumió estas capacidades como "Más estímulo, más trabajo". No puedo discutir con esta acertada descripción.

En el camino, los muchos encuentros han jugado un papel crucial en nuestros procesos colectivos e individuales de aprendizaje. En estos encuentros, facilitados por miembros de los grupos de trabajo haciendo turnos, estimulamos a todos a abrir sus mentes y corazones entre ellos, buscar un propósito común, imaginar y actualizar nuevos vínculos y trabajar hacia "realidades impensables". Estimulamos a todos, incluyendo especialmente a los estudiantes corajudos que se unieron a nosotros (Zhang Li estuvo entre los primeros), para pasar a la acción y comenzar sin haber precisado los detalles de nuestros planes. Después de cada paso pequeño, tanto la confianza como el compromiso crecieron. Descubrir el poder de este "movimiento" y construir sobre él es una de las cosas más importantes que he aprendido en el curso del tiempo.

Enero 18 y 19 de 2005 serán siempre fechas memorables en el proceso, cuando la iniciativa que planeamos comenzó a echar raíces. Unos 20 de nosotros, incluyendo Gubo y Zhang Li, nos reunimos para diseñar un nuevo curso CBNRM. Esto es lo que escribí después acerca de él:

El taller de trabajo de planeación fue un reto, en particular porque fue la primera vez que personal y estudiantes de COHD estarían interac-

tuando y trabajando en términos iguales hacia una meta común, desde el mismo comienzo de una iniciativa. Creo que el taller de trabajo salió bien, tanto en términos de resultados como de procesos, es decir, participación, trabajando juntos en términos iguales.

Estoy muy satisfecho con el borrador del diseño de curso. Es innovador, coherente y factible y representa un método único al aprendizaje de posgrado. ¡Yo quisiera haber tomado cursos como este cuando era un estudiante de posgrado!...

El ambiente durante el taller de trabajo fue muy bueno y estimulante e hicimos mucho progreso en construir amistades (otro objetivo definido). Nuestros esfuerzos de respetar a todos y de suministrar espacio para una participación más o menos justa e igual tuvo mucho que ver con esto. Este es quizás uno de los más importantes resultados: la construcción de un grupo de "acción" comprometido con introducir una nueva manera de aprender en COHD.

Podríamos haber tratado de compartir más tiempo y responsabilidades entre el grupo de facilitadores/profesores. Infortunadamente no nos reunimos antes del taller de trabajo para discutir dinámicas y tareas. Esto es algo que hay que mejorar la próxima vez.

Con todo, creo que fue un taller de trabajo extraordinario, que disfruté mucho y que tuvo lugar en una atmósfera muy entusiasta. Los resultados fueron sobresalientes e incluyeron una base sólida para futuras preparaciones y la entrega real del curso.

Aprendiendo de la nueva generación

Cada año organizamos un taller de trabajo de planeación para reunir al grupo de trabajo del nuevo curso, llegar a conocernos mejor y planear el curso del año en detalle. Aprendiendo del año anterior, siempre ajustamos las dinámicas del taller de trabajo de acuerdo con esto. Hasta ahora, en cada ciclo nuevo un número de extraordinarios estudiantes de maestría y doctorado se han unido al grupo, rápidamente convirtiéndose en parte de la familia CBNRM. Interactuando con ellos, trabajando con ellos, estudiando con ellos e investigando con ellos (y, está bien, lo admito, a veces jugando cartas) ha sido una experiencia muy enriquecedora para mí. Tener esta oportunidad para acompañar, de una manera pequeña, la generación venidera de profesionales del desarrollo rural en sus estudios de posgrado, le ha dado una nueva dirección a mi trabajo como un oficial de programa en IDRC. Veo que compartir ideas y experiencias con ellos es darle significado concreto al noble concepto de sostenibilidad.

En el curso, inspirado y orientado por un grupo central y comprometido de personal y estudiantes (con caras nuevas cada año), hacemos

algunas cosas bastante “locas”, al menos de acuerdo con los métodos tradicionales de enseñanza chinos. Jugamos, utilizamos juegos de rol, trabajamos con fotos y videos, integramos MyEP desde el comienzo, vamos al campo juntos a llevar a cabo una tarea de investigación colectivamente diseñada, cantamos y bailamos, a veces lloramos, e investigamos y estudiamos intensamente. “Tanto trabajo de equipo”, uno de los estudiantes comentó alguna vez.

Cada año hago lo mejor para facilitar uno o más de los cinco módulos. En 2005 y 2006, trabajé con Gubo y otros profesores, pero el año pasado (2007), para mi gran deleite, sobre todo con mis estudiantes “campeones” de ese momento, incluyendo Zhang Li. Los otros fueron Zhang Ziqin, Liu Yuhua y Yang Huan. Estoy aprendiendo a “dar todo de mí” en el curso, en el salón de clase en particular. En el campo, aunque presente mentalmente también, mantengo un bajo perfil y dejo que los estudiantes manejen el proceso de aprendizaje por ellos mismos, “interviniendo” sólo esporádicamente, por ejemplo, cuando ellos se “atasquen” de verdad (aun entonces, los campesinos tienen usualmente maneras muy sutiles de guiar a los estudiantes a través de tales momentos). Junto con las pequeñas contribuciones que también he hecho a los cursos JLAU, comienzo a sentir más confianza acerca de mi nueva carrera como “profesor”. Para parafrasear un dicho chino, entre más da usted, más recibirá...

Estimulados y con frecuencia revitalizados por sus experiencias, muchos de los estudiantes que participaron en el curso CBNRM decidieron enfocar su trabajo de campo de sus tesis de maestría o doctorado en asuntos y preguntas CBNRM. Un número creciente se están beneficiando del programa de apoyo de becarios, que ayudé a diseñar, basado en experiencias IDRC anteriores. Cada año he tenido la oportunidad de cosupervisar a varios estudiantes, que es otra fuente de aprendizaje continuo. Interactuar con ellos durante todo el proceso de investigación, desde la escritura de propuesta hasta la defensa (y en algunos casos más allá, por ejemplo en la búsqueda de trabajo), me está dando perspectivas más profundas sobre las dinámicas de ser un estudiante e investigador en China, mientras que al mismo tiempo me da un punto de vista más amplio sobre los procesos de desarrollo rural como se actúa en varias partes del país. Con cada uno de los estudiantes que yo cosuperviso, es como si estuviera haciendo mis propios estudios de maestría y doctorado de nuevo. Lo maravilloso, entonces, es que ahora las nuevas experiencias, perspectivas, ideas y amistades se están ampliando continuamente mientras que al mismo tiempo la telaraña se hace más y más densa.

Este enero venidero (2009), habrán transcurrido diez años desde que puse pie en tierra china por primera vez. No me podía imaginar que me

comprometería tan profundamente y haría amistad con tanta de la gente inspiradora (joven) del país en un viaje colectivo para hacer el desarrollo más sostenible y los estudios y la investigación de desarrollo rural más relevantes e interesantes. En este viaje, patrones para trabajar juntos más dinámicos, horizontales y significativos continúan evolucionando; nuevas ideas continúan apareciendo y nuestra visión y esfuerzos para innovar se están esparciendo a otras universidades en el país y en la vecina Mongolia también. En cada lugar, están volando chispas inspiradas por nuestra experiencia, principios orientadores y métodos, pero dándole una forma local particular a la iniciativa de introducción de CBNRM. Que este viaje mágico pueda continuar.

Hacia el cambio organizacional

Los esfuerzos colectivos están en el centro del curso CBNRM. De acuerdo con Wenger (1998), el trabajo en equipo es básico para la exploración y experimentación con formas de compromiso mutuo; definiendo, negociando y adhiriendo a una agenda común, y desarrollando un historial de progreso y logros (producir cuentas, representaciones, historias). El proceso de convertirse en equipo –desarrollando compañerismo y amistad tanto como compartir el trabajo–, merece más atención que lo que usualmente se reconoce en la teoría del desarrollo del currículo participativo. Los equipos no se forman simplemente y luego continúan existiendo; sus miembros deben continuar haciendo conexiones de una manera permanente y establecer un “historial” en el sentido de Wenger.

Los grupos de trabajo han sido cruciales en manejar todo el proceso de introducción de CBNRM. Sin embargo, la formación de equipos requirió la inversión de energía en llegar a conocerse unos con otros y establecer conexiones –entre colegas de organizaciones bastante diferentes, entre los estudiantes “osados” y, quizás más que nada, entre personal y estudiantes, que tradicionalmente interactúan en formas no jerárquicas y no instrumentales.

Todos nuestros esfuerzos combinados gradualmente están consiguiendo cambios en el nivel organizacional dentro de CAU y en JLAU (más lentamente y con un alcance más limitado hasta ahora), pero también en algunas de las organizaciones socias, más notablemente el Centro Chino para la Política Agrícola, la Guizhou Academy of Agricultural Sciences y la ONG HOPE. Estos cambios conciernen a elementos clave de desarrollo organizacional: comunicaciones; administración, liderazgo; progra-

mación; incentivos y premios, y creación de redes. En CAU y JLAU, así como en otras universidades que colaboran, tales como Hebei, Guangxi, Guiyang y Kunming, vemos estudiantes hacerse más vocales y asumiendo un rol más fuerte en sus cursos y otras actividades de estudio. En diciembre de 2006, en Beijing, por ejemplo, un grupo de estudiantes de maestría y doctorado iniciaron una valoración comprensiva de todos sus cursos en términos de contenido y dinámicas con el propósito de conseguir cambios y mejoras.

El personal que toma parte en los cursos CBNRM en CAU y JLAU ha comenzado a hacer cambios en otros cursos que están enseñando, incluyendo el nivel de pregrado. También están desarrollando ideas para aplicar a algunos de sus cursos existentes y quizás para desarrollar nuevos cursos después. Otros miembros de los grupos de trabajo del curso han llevado sus experiencias a casa en Guizhou, Guangxi, Yunnan y Mongolia y han comenzado a integrar elementos y experiencias clave de los cursos CBNRM en sus propios esfuerzos de enseñanza y entrenamiento. El trabajo actual y el éxito logrado en CAU y JLAU están atrayendo el interés de otras universidades en China y el extranjero –en Vietnam y Laos así como en Mongolia. A través de la participación del IDRC, vínculos más amplios se están también desarrollando en Asia y más allá, en África.

Contribuciones al desarrollo rural

Ha resultado muy efectivo adaptar el contenido del curso y las dinámicas al nivel local –analizando situaciones desde las perspectivas de la gente local, haciendo preguntas relevantes, combinando elementos de ciencias naturales y sociales y tratando con las dimensiones socioeconómicas y políticas del manejo del recurso natural, tales como las diferencias en conocimiento, recursos y conflictos. Vinculando los cursos y la investigación de campo directamente con los asuntos de desarrollo rural del nivel local y las iniciativas es un paso clave por el cual imaginamos llevar la educación superior más cerca de la realidad y haciendo una diferencia. Basados en nuestras observaciones y análisis hasta ahora, creemos que nuestros esfuerzos están contribuyendo en un cambio modesto en un número de formas.

Los estudiantes contribuyen a investigación más relevante y alguna acción en el nivel local. El tema de investigación más dominante escogido por estudiantes CBNRM-PRD ha sido el asunto clave de la organización de la finca, incluyendo elementos económicos, socioculturales y políticos. Ellos han trabajado directamente con comités de desarrollo de las

aldeas, cooperativas, comités locales de investigación agrícola, asociaciones y grupos de presentaciones culturales en un número de provincias. Su investigación y esfuerzos relacionados se han enfocado en fortalecer estas organizaciones para darles a los campesinos más oportunidades e influencia (recuadro 4.2).

Los estudiantes se quedan, viven y trabajan con campesinos durante su trabajo de campo tanto para su curso como para su investigación de tesis. Para esto último, esto les ofrece una oportunidad única para aprender con mayor profundidad acerca de la vida rural y los cambios que están ocurriendo en las áreas rurales en todo el país. Todos ellos tratan, de una manera u otra, de formar parte de la comunidad y aprender con los pobladores. En sus mentes y corazones, ellos llevan consigo el marco de trabajo de CBNRM, como un método de investigación participativa de acción. En términos prácticos, los estudiantes tratan muy duro de:

- Comunicarse por completo con los campesinos acerca de la situación existente de recursos.
- Ofrecer a los campesinos su ayuda, incluyendo sus ideas respecto de las maneras de mejorar modos de vida y el manejo del recurso natural, cuando es posible relacionándolo de cerca con su tópico de investigación y la pregunta de investigación participativa de acción.

Recuadro 4.2

Ayudar a los campesinos a organizar y mejorar su modo de vida

Dos de los estudiantes de maestría de COHD suministran un ejemplo de acción de pequeña escala, vinculada, pero no enteramente relacionada con su investigación. En Guangxi, los pobladores estaban esperando cosechas reducidas de mandioca. Los estudiantes facilitaron una reunión de campesinos y socios locales de investigación para discutir el problema y generar algunas sugerencias para la acción. Los pobladores estaban interesados en diversificar y tratar, por ejemplo, hierbas chinas como un cultivo alternativo. Algunos pobladores unieron fuerzas para preparar un pequeño experimento e investigar opciones de mercadeo. Los estudiantes ofrecieron ideas y un pequeño apoyo financiero. El experimento está ya en curso en el pueblo. Muchos campesinos, que originalmente no tomaron parte en las discusiones, ahora se han unido al grupo para instalar el experimento. En un principio curiosos acerca de la novedad, rápidamente se dieron cuenta de que podía beneficiar a todos.

- Recoger las opiniones de los campesinos lo más preciso posible e incorporar algunas de éstas en su diseño de investigación para que sus resultados puedan conducir a unas recomendaciones de política más útiles.
- Construir una “plataforma” para una comunicación mejorada entre la comunidad y las personas externas que ya estén ejecutando o planeando proyectos en la comunidad, incluyendo proyectos del gobierno y proyectos financiados por otros donantes, por ejemplo a través de ONG.
- Discutir la situación con las partes interesadas, para movilizar recursos destinados al desarrollo local.
- Participar en actividades conjuntamente desarrolladas por campesinos y otras partes interesadas.

Esta clase de compromiso y esfuerzo, enfocado en el desarrollo sostenible de las comunidades rurales, es muy rara vez observada en otra investigación de ciencia social en China. Creemos que le está dando a los estudiantes una base sólida para asumir responsabilidades de desarrollo rural en sus carreras futuras. Para enero de 2008, cerca de 40% de los estudiantes que tomaron parte en los cursos CBNRM estaban trabajando en agencias de desarrollo y aplicando el método CBNRM en su trabajo diario. Estamos conduciendo un estudio de rastreo a profundidad para valorar el impacto de nuestros esfuerzos en su trabajo y en gente local y ambientes. En las siguientes páginas ofrecemos evidencia del impacto de los esfuerzos de investigación de los estudiantes.

Cambios en los modos de vida de los campesinos

Algunos campesinos aceptaron ansiosamente recursos e ideas de los estudiantes y, como resultado, han podido mejorar sus modos de vida y valores de capital en una variedad de maneras.

Caso 1: fortaleciendo la inteligencia de mercadeo de los campesinos

Un estudiante de doctorado de COHD y un estudiante de maestría de JLAU están haciendo sus investigaciones de tesis en el mismo pueblo, Zhangjiacun, en la provincia de Jilin. El tópico de la tesis de doctorado concierne a la creación de redes en una comunidad rural y el tópico de la tesis de maestría es acerca de cambios en el comportamiento de los campesinos respecto de la adopción y adaptación de tecnologías.

Después de que los estudiantes trabajaron en la comunidad por un mes, los campesinos sabían más acerca de fuentes de información y tecnologías y comenzaron a utilizar este nuevo conocimiento para explorar mejores mercados para sus cerdos. Con la ayuda de los dos estudiantes, los campesinos instalaron un computador en uno de los hogares del pueblo y regularmente obtenían información acerca del mercado de cerdos. Observaron que de mayo a octubre de 2007, aunque los precios mostraron una tendencia hacia arriba, también hubo fuertes fluctuaciones dificultando tomar decisiones sólidas acerca de vender. Sin embargo, con acceso a Internet y monitoreo constante de la información del mercado, los pobladores lograron conseguir buenos precios –cerca de 0,2 yuan más altos que el promedio. Vendieron 320 cerdos en un período de 5 meses y obtuvieron unos 160.000 yuan (cerca de 2.340 dólares americanos) por encima del precio promedio del mercado.

En el proceso, los pobladores también mejoraron sus valores sociales y de capital físico. Se comunicaban más frecuentemente entre ellos, compartiendo conocimientos y experiencias. A través de las comunicaciones con los estudiantes, también tuvieron la oportunidad de contactar a JLAU y la oficina agrícola del condado, que les dio acceso a conocimiento práctica acerca de la cría de cerdos y asuntos relacionados. Esto les ha permitido extender su red a otros criadores de cerdos alrededor de China.

Caso 2: atender las necesidades de las mujeres a través del microcrédito

Otro estudiante de doctorado COHD, cuyo tópico de tesis era el uso por parte de los campesinos de recursos financieros y financiación rural, se ha quedado en el pueblo de Shajiqu en el condado de Yanchi, en la región autónoma de Ningxia Hui. Ayudando con la construcción de la carretera, rápidamente fue aceptado como un amigo por los campesinos.

Un proyecto de microcrédito se está ejecutando en el pueblo, pero el estudiante descubrió que las mujeres no tenían muy claro cómo funcionaba el proyecto. Durante entrevistas con campesinos, el estudiante no sólo hizo preguntas, sino que también trató de contestar preguntas de las mujeres acerca de la iniciativa de microcrédito. Como resultado, el número de mujeres que aplicaron a un crédito se duplicó de 18 a 36, con el préstamo promedio de cerca de 2.000 yuan (unos de 290 dólares americanos). Basados en las ganancias promedio de clientes y del esquema de microcrédito, cada una de las 18 mujeres adicionales habría aumentado los ingresos de su familia en unos 350 yuan.

Cambios en el manejo del recurso natural

Los estudiantes han observado que a veces los campesinos no saben acerca de los métodos para hacer su producción agrícola más amigable con el medio ambiente. Por un largo tiempo, los campesinos han sido estimulados por el gobierno o el mercado para hacer las cosas de cierta manera, pero ahora se espera que tomen decisiones ponderadas para revertir la degradación de la tierra y el agua y comprar insumos apropiados (tipos y cantidades). En sus interacciones con campesinos, los estudiantes enfatizaron la importancia de obtener una información más amplia del mercado y de aprender acerca de resultados de investigación y asistencia para campesinos, en términos de resolver problemas ambientales. Facilitando la transferencia de información, los estudiantes están ayudando a los campesinos a manejar sus recursos naturales efectivamente.

Caso 3: en el escenario y en el campo

Dos estudiantes de doctorado de COHD están haciendo sus investigaciones de tesis en el pueblo de Niu'anying en la provincia de Guizhou. El tópico de uno de ellos es la intervención de políticas y el cambio en modo de vida; el otro está tratando de identificar los factores influyendo la adopción del método participativo. Un tercer estudiante de maestría de COHD la está haciendo sobre el manejo de agua de irrigación en el área.

Desde que llegaron, los estudiantes han tomado parte en muchas actividades del pueblo y la aldea. Por ejemplo, el estudiante de maestría ayudó en un evento cultural organizado por la aldea donde los pobladores cantaron o bailaron, ¡así como los dos estudiantes de doctorado! (El juego de roles durante el curso CBNRM resultó ser muy útil.) En las vacaciones, los tres estudiantes interesaron a los niños a ayudarles con su trabajo de campo y algunos niños colaboraron con la traducción. Los tres estudiantes se involucraron mucho en las actividades del pueblo y ahora son considerados miembros de la comunidad.

Durante sus entrevistas con campesinos, los estudiantes encontraron que el mantenimiento y uso de variedades locales de maíz y arroz es una preocupación. Con los campesinos, ellos discutieron las ventajas de las variedades locales comparadas con los híbridos; por ejemplo, las variedades locales son más resistentes a la sequía, las enfermedades y pestes y requieren menos agua y pesticidas. Como resultado de estas discusiones, cerca de 20 campesinos se están preparando para plantar y experimentar variedades locales el año entrante.

Caso 4: ahorro de agua e intercambios entre granjeros

El estudiante JLAU, mencionado en el primer caso, junto con socios de investigación de JLAU, introdujeron técnicas de ahorro de agua para el sistema de irrigación del pueblo. La mayoría de los pobladores (80%) aplicaron estos métodos y ahora usan en promedio 30% menos agua que antes. Uno de los socios de investigación es la Oficina Agrícola del Condado de Shuangyang, que difundió los resultados localmente. Líderes de 20 aldeas en Qijiazhen visitaron el pueblo de Zhangjiacun en 2007 para ver el experimento y ahora están planeando intercambios para aprender la nueva tecnología.

Cambios en el método de manejar el desarrollo comunitario

Algunas comunidades tienen fondos pequeños ahorrados colectivamente u obtenidos exteriormente. Después de comunicaciones con estudiantes, los pobladores han comenzado a considerar nuevas opciones para distribuir los fondos para financiar las actividades del pueblo. Aunque no podemos valorar el efecto de esto en términos de desarrollo local, hay evidencia de que los pobladores están creando más oportunidades para movilizar recursos que beneficiarán a sus comunidades.

Caso 5: de la acción individual a la colectiva

Para su tesis de investigación, un estudiante de maestría de COHD (que se graduó en 2007) comparó la administración y uso de un fondo de desarrollo de la comunidad en el pueblo de Kutuan en el condado de Yanchi, Ningxia bajo la administración autónoma del pueblo con apoyo administrativo de HOPE, una ONG local. Anteriormente, los pobladores solían distribuir su fondo colectivo, que proviene de la renta de pozos de petróleo, a cada hogar individual.

A través de discusiones de grupos focales y entrevistas con cada hogar, los estudiantes recogieron información –ideas y opiniones– que los campesinos no podían expresar francamente a “foráneos”. Los estudiantes resumieron esta información y suministraron los principales hallazgos a HOPE y a otras partes interesadas relevantes, tales como la oficina forestal del condado.

Basados en las sólidas sugerencias de los campesinos, el pueblo obtuvo apoyo adicional del programa gubernamental “Convirtiendo tierra de cosechas en bosques” y utilizó sus fondos para árboles y praderas al frente de la casa de cada campesino, siguiendo un plan colectivamente diseñado.

Caso 6: sobrellevar duras medidas de política

Adicionalmente a las preocupaciones financieras de los campesinos, el estudiante de doctorado mencionado en el caso 2 se dio cuenta de que la comunidad tenía otros asuntos socioeconómicos y políticos. Él no sólo ajustó su diseño de investigación para analizar este panorama más amplio (y más complejo), sino que trató de hacer algo por los campesinos.

Él tomó parte en el proceso de planeación de desarrollo de la comunidad e introdujo algunas herramientas, tales como análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) –que los campesinos utilizaron para analizar sus propios problemas. También expresó su opinión acerca de las actividades prioritarias de los pobladores, basado en su conocimiento de la situación de mercadeo para sus productos agrícolas y el contexto nacional de política, especialmente la llamada política de “pastoreo prohibido”.

Alimentados con resultados de investigación previos, que claramente indicaban que los campesinos están enfrentando grandes dificultades sobrellevando la prohibición del pastoreo, y dándose cuenta de que la política no puede cambiarse pronto, el estudiante sugirió que la gente local encuentre una estrategia para sobrellevar la política más positiva, en vez de las “furtivas” prácticas de pastoreo de las que estaban dependiendo. Se hizo una propuesta para que un poblador intentara criar ovejas utilizando forraje. Si esto producía mejores resultados, esta práctica se podía integrar al plan del pueblo.

Cambios en las capacidades de autoorganización de campesinos y comunidades

Los campesinos usualmente se comprometen en cooperación en términos de producción, mercadeo y actividades culturales, etc. Con estudiantes participando en estas actividades y con más comunicación e intercambios, los campesinos han comenzado a organizarse de nuevas maneras –buscando juntos soluciones para lidiar con problemas comunes, por ejemplo.

Caso 7: hacer nuevas conexiones con el mundo exterior

El tópico de tesis de un estudiante de doctorado COHD está relacionado con la participación de los campesinos en innovaciones de desarrollo en el pueblo de Shanshengtai, condado de Wuchuan, Mongolia interior. Basado en discusiones con miembros de la asociación local de papa, ella

identificó acceso a información confiable de mercadeo con un reto clave. Para ayudar, utilizó fondos de su presupuesto de trabajo de campo para ayudar a la asociación a conseguir acceso a Internet.

Adicionalmente, algunos de los miembros de la asociación, acompañados por la estudiante, llamaron a expertos para pedir consejo directamente –algo a lo que no se habían atrevido antes. La asociación está ahora muy activa y tiene contacto frecuente con personal del gobierno del condado, la oficina agrícola de la Academia de Ciencias Agrícolas de Mongolia interior y varias compañías. A través de estos contactos, los campesinos han hecho uso de recursos mayores de fuera de la comunidad.

Caso 8: establecer nuevas organizaciones locales

Zhangjiacan en la provincia de Jilin (véase caso 1) tiene ahora una asociación de cría de cerdos y un grupo de interés de siembra de arroz. Les tomó tiempo a los campesinos organizar estos grupos. Cuando el estudiante JLAU llegó por primera vez a la comunidad (después de completar un curso PRD), ella se dio cuenta de que los campesinos estaban interesados en organizarse pero tenían miedo de hacerlo. Aprovechando la oportunidad de hacer su tesis de investigación en el mismo pueblo donde había hecho su trabajo de campo PDR, el estudiante comenzó circulando información técnica y luego reunió a los campesinos para discutir preguntas relevantes. En el curso del tiempo, los campesinos tenían más confianza acerca de organizarse ellos mismos y de encontrar formas de adaptarse a requerimientos “exteriores” incluyendo el mercado.

Caso 9: sin temor de enfrentarse a asuntos difíciles a través de la mediación de conflictos

En el pueblo de Guizhou donde los tres estudiantes del caso 3 se estaban quedando, había conflictos entre los pobladores. Éstos habían tratado de resolverlos, pero fueron incapaces de hacerlo. De acuerdo con los pobladores, las prácticas corruptas del líder anterior los estaba haciendo desconfiar del nuevo líder. Cuando los estudiantes fueron al pueblo a hacer su trabajo de campo y llegaron a conocer a los pobladores bien, oyeron acerca de esta situación, varios otros conflictos internos y del uso inapropiado del fondo de desarrollo del pueblo. Los estudiantes se reunieron con varios grupos para aprender más acerca de estas dificultades y fueron capaces de organizar a los pobladores

para analizar en conjunto los conflictos. Aunque los conflictos no fueron resueltos inmediatamente, al menos los pobladores estuvieron de acuerdo en cambiar como usaban el fondo de desarrollo basados en una mutua toma de decisiones. Al mismo tiempo, estuvieron de acuerdo en interactuar más con el nuevo líder del pueblo como una forma de construir confianza.

Aprender unos de los otros

Los socios locales están aprendiendo de nuestros esfuerzos así como nosotros estamos aprendiendo en términos de desarrollo profesional, prácticas mejoradas (alimentadas por “teoría”) y trabajo en equipo. Los esfuerzos comunes están llevando a más apoyo de política y financiero para métodos participativos basados en la comunidad. Los ejemplos clave hasta ahora están en Ningxia y Guangxi, dos de los tres sitios que han servido como sedes del curso CBNRM. El apoyo está permitiendo más acción local, incluyendo experimentación, organización de campesinos y mejor entrega de servicios, que juntos, están contribuyendo a mejores modos de vida. Las siguientes historias ilustran la perspectiva de los socios locales en Guangxi y Ningxia acerca de la contribución de los esfuerzos CBNRM al desarrollo rural local.

Reflexiones acerca de mi participación en el desarrollo del currículo CBNRM

Por Long Zhipu, director, HOPE, Ningxia

Actualizar nuestros conocimientos es una necesidad para entender la complejidad de las interacciones humanas y para resolver complicados problemas sociales. Necesitamos conocimientos multidisciplinarios. El pesar de nuestra situación es que el desarrollo de nuestros recursos humanos potenciales ha estado limitado por el estrecho punto de vista que resulta del sistema de educación orientado en la disciplina. Adicionalmente, aunque la mayoría de nuestros estudiantes de universidad son excelentes, algunos de ellos no se pudieron adaptar a las necesidades de la sociedad trabajadora después de graduarse. Este curso CBNRM en el que participé es una innovación en la enseñanza.

Primero, el método de enseñanza es bueno. Ya no hay una diferencia entre profesores y estudiantes. En un ambiente de equidad, todo el

que está involucrado piensa y discute problemas, contribuyendo con su propio pensamiento e ideas y beneficiándose de las ideas de otros simultáneamente. Los participantes enriquecen su propio conocimiento a través de esta clase de proceso de enseñanza abierto e interactivo. Más importante aún, aprendemos a identificar y pensar acerca de problemas a través de un proceso de participación activa y aprendemos a estudiar y a resolver problemas en realidades rurales. Este método de enseñanza se necesita no sólo en nuestras universidades, sino también en otros cursos de entrenamiento.

Segundo, los cursos están diseñados con un enfoque en la integración del conocimiento multidisciplinario y varias perspectivas, lo cual es necesario para estudiantes que van a enfrentar asuntos sociales complicados en el futuro. Es más, el curso incluye trabajo de campo significativo, que facilita el aprendizaje orientado a problemas y la investigación a través de la acción. Esto se enfoca más en mejorar las capacidades de síntesis de los participantes. Y los intereses de los participantes son estimulados cuando estudian una demanda real que emerge de una situación rural genuina.

Finalmente, participando en este curso es también útil para nuestro instituto, que es una ONG enfocada en las comunidades rurales. Previamente, enfatizamos cómo mejorar el manejo de recursos y la eficiencia del uso de estos recursos. Pero después de participar en el curso CBNRM, nos dimos cuenta de que a pesar de que los recursos mismos son muy importantes, el desarrollo de principios de administración –por la comunidad y por miembros de la comunidad– también lo es. Ajustamos el enfoque de nuestro trabajo actual y seleccionamos diez comunidades con diferentes características para practicar este nuevo método. Esperamos ayudar a esas comunidades a avanzar más a través de varias intervenciones de largo alcance y, por tanto, suministrar ejemplos a otras comunidades en áreas pobres. Sin embargo, el trabajo es lento y las comunidades enfrentan muchos diferentes problemas, y están compuestas de diferentes grupos e individuos. Necesitamos las ideas participativas que aprendimos en el curso de lluvia de ideas, movilizar más recursos y generar mejores ideas para resolver los problemas que enfrentamos utilizando perspectivas más integradas.

El proceso de desarrollo de currículo nos dio una oportunidad de reflexionar acerca de nuestro propio trabajo y aprender mucho de las experiencias de otros institutos socios. Siendo una ONG con una misión de bienestar común, nuestro instituto necesita esta clase de curso y nosotros también necesitamos estudiantes entrenados en este tipo de curso.

Una historia CBNRM de Guangxi

Por Jingsong Li, Centro Chino para la Política Agrícola, Beijing y Nanning, Guangxi

El proyecto de mejoramiento participativo de plantas de Guangxi (PPB) ha estado involucrado en el curso CBNRM en CAU desde 2005. Cada año presentamos nuestro estudio de caso en el salón de clase para mostrar a los estudiantes cómo la investigación-acción toma forma en el campo. Cuando los estudiantes venían a nuestras aldeas del proyecto, visitaban campesinos, observaban sus condiciones y trataban de obtener información relacionada con sus preguntas de investigación. Cada año los estudiantes se enfocaban en dos tópicos: sistemas de gobernabilidad local y modo de vida de los campesinos. Durante 3 o 4 días en el campo, los estudiantes recogieron información y analizaron sus hallazgos; esto era útil para ellos y también para nuestro proyecto.

Hemos ganado muchas perspectivas trabajando con los estudiantes CBNRM. Por ejemplo, durante el curso de 2005, los estudiantes encontraron que había una enorme brecha entre el nivel de servicios de extensión del condado y el de las aldeas, y que la información y los servicios no se podían despachar directamente del condado al pueblo. Este importante hallazgo contribuyó al desarrollo y la implementación de nuestro proyecto de investigación-acción de reforma de extensión. En 2006, los estudiantes utilizaron el “marco de trabajo de modo de vida sostenible” para analizar partes interesadas relacionadas con PPB en nuestro proyecto, especialmente las de los campesinos, y basados en su trabajo comenzamos a repensar los roles de los campesinos y su motivación para unirse a las actividades PPB. En el curso de 2007, algunos estudiantes descubrieron problemas potenciales en cómo el fondo de desarrollo del pueblo estaba administrado por un grupo local campesino. Hicieron una especie de diagnóstico del fondo y sus hallazgos serán muy útiles para mejoras futuras.

Hasta el momento, cuatro estudiantes CAU (dos candidatos de maestría y dos de doctorado) han escogido nuestros lugares de proyecto para el trabajo de campo de su tesis después de terminar el curso CBNRM. Durante este trabajo, ellos vivieron en las aldeas y se hicieron amigos de campesinos locales. “Sentimos que se parecen a nuestros hijos. Estamos incluso más cerca de ellos que de nuestros propios hijos”, dijo uno de los campesinos. Los estudiantes discutieron estrategias locales de modo de vida con la gente y en un caso ayudaron a los campesinos a decidir experimentar con varias variedades de mandioca. Tales actividades conectaron a los estudiantes con la vida rural real y, en el proceso, han aprendido lo que es la investigación-acción.

Además de estimular al equipo del proyecto, las visitas de campo de los estudiantes también “animaron” a los campesinos locales y a las comunidades. Como comentó un campesino, “Estamos felices cuando los estudiantes vienen porque sentimos que se preocupan por nosotros”. Cada vez que los estudiantes llegan, los campesinos les dan una calurosa bienvenida, preparan comida, hablan con ellos y contestan sus preguntas. En 2006, los campesinos incluso prepararon una presentación cultural tradicional para mostrar su hospitalidad. El último día de cada visita de campo es siempre inolvidable, a medida que los estudiantes presentan sus hallazgos y los campesinos comparten sus historias.

Antes de partir, los estudiantes siempre contribuyen al fondo local de desarrollo del pueblo para apoyar el desarrollo local. Un año ayudaron a llevar electricidad a la oficina del pueblo. Los estudiantes necesitaban la oficina como una base para entrevistar campesinos que están ocupados durante el día y sólo tienen tiempo para hablar con los estudiantes en las noches. Con luz, no sólo los estudiantes pueden usar la oficina, sino que los pobladores tienen ahora un lugar para ir a hablar acerca de sus actividades colectivas.

Como facilitador para el curso CBNRM, me siento con mucha suerte. He aprendido mucho del proceso de desarrollo de currículo y las discusiones con colegas y estudiantes siempre me trajeron más y más profundas reflexiones acerca de lo que hemos hecho. Lo primero que he aprendido es cómo un currículo se puede desarrollar de unas ideas iniciales a un curso real, especialmente si abre el espacio para el mejoramiento. Cada año, alrededor del curso, habrá al menos dos talleres de trabajo: un taller de planeación y uno para conclusiones y evaluación. Los talleres de trabajo siempre le dan oportunidad a las personas, tanto facilitadores como estudiantes de atender su retroalimentación inmediata. El segundo punto, que yo siento que es muy útil para nuestro proyecto, es que las visitas de los estudiantes pueden llevar ideas brillantes para la investigación y la reflexión. El último punto que quiero mencionar aquí es, yo mismo aprendí destrezas facilitadoras durante el proceso del curso; fue un tiempo placentero y fructífero. En este grupo CBNRM, las personas aprenden unas de las otras y algunos de nosotros nos hicimos amigos.

Zhang Li (*véase* su historia en este capítulo) comenzó su investigación tratando los problemas del sistema de extensión rural en un pueblo local en la provincia de Guangxi también. Su investigación está ahora contribuyendo al desarrollo local del pueblo y a la reforma del sistema de extensión, haciéndolo más enfocado en el campesino. Pero hacer investigación es más que hacer muchas preguntas y observaciones. Aquí están algunas de las experiencias de todos los días que son parte de la vida rural.

Un viaje lleno de emoción (parte 2); mis días en las aldeas

Por Zhang Li

Para mi tesis de doctorado, seleccioné dos aldeas en un condado en la provincia de Guangxi como mis lugares para el trabajo de campo.

¿Quién impidió la transferencia de información?

En una discusión de grupo focal en Qiaoli, una de las dos aldeas donde me quedé, los campesinos hablaron acerca de señales de degradación de la tierra. Dijeron que se ha hecho más y más difícil hacer cultivar maíz pero que no saben por qué. Han estado preocupados por este problema por más de un año. Les pregunté por qué no consultaban a los extensionistas. Contestaron que ellos creían que los extensionistas no sabían tampoco la respuesta.

Yo sabía que en la oficina agrícola del condado tienen un dispositivo para probar la calidad de la tierra. Así que facilité un contacto con la oficina para que los campesinos pudieran probar su tierra. Los resultados indicaron una deficiencia de fertilidad (debido a prácticas pobres de fertilización). Para atender este problema, los campesinos decidieron cambiar su práctica de producción a múltiples cosechas y aplicar más abono. Habían encontrado una respuesta y parecía fácil guiarlos a ella.

Pero entonces quedé confundida. ¿Por qué algo que parecía tan fácil (simplemente ir a la oficina agrícola local y solicitar una prueba de tierra), era tan difícil para los campesinos? ¿Por qué no habían encontrado una respuesta en más de un año? ¿Qué o quién estaba impidiendo la transferencia de información? Hablando más con los campesinos, encontré que la comunicación entre éstos y los extensionistas es muy limitada. Ellos no se entendían o confiaban entre sí. Los campesinos no sabían cuáles nuevos servicios existían en los centros de servicio de extensión o incluso qué clase de servicios existían antes... Concluí que algo se debía hacer para cambiar esto.

Encontrando el camino juntos

Trabajando juntos como un equipo con campesinos, extensionistas, formuladores de política e investigadores, tratamos de encontrar una manera de cambiar la situación. Decidimos un método de acción participativa, poniendo primero a los campesinos. A través de un proceso de aprendizaje

social, todas las partes interesadas descubrieron una nueva manera de hacer las cosas, diferentes al pasado:

De acuerdo con un campesino, “Ahora le ponen atención a nuestras necesidades... y tengo más oportunidades de hacerles preguntas a los investigadores y extensionistas”; un extensionista comentó: “Somos bienvenidos por los campesinos”, y uno de los investigadores explicó, “He aprendido mucho de los campesinos”.

Hoy, investigadores y extensionistas utilizan métodos participativos para entender las necesidades de los campesinos y el alcance de la satisfacción campesina es ahora uno de los indicadores en sus sistemas de evaluación de desempeño. Al mismo tiempo, los formuladores de política están de acuerdo en que es una buena manera de reformar el sistema de extensión, y un experimento de política nueva de reforma de extensión está en curso. Comenzó en 2007 y ya cubre aldeas en dos municipios. De acuerdo con un sondeo de seguimiento, los campesinos aprecian el cambio.

Aunque es sólo el comienzo, nuestra nueva manera de trabajar juntos, aprendiendo los unos de los otros, así como reflexionando sobre esto, nos está ayudando (a todo el equipo) a encontrar juntos una manera de adaptarnos.

Días inolvidables

Los días en las aldeas de Guangxi son inolvidables debido a la gente y a sus historias.

El abuelo sordo hablador. En una familia grande con la que viví, el abuelo era sordo. Su nieta, que me estaba ayudando, me dijo: “Mi abuelo estaba muy, muy apenado; dijo que no habló con usted estos dos días porque es sordo”. Por la niña supe que el abuelo fue alguna vez profesor en el pueblo. Estaba sordo hacía sólo dos años. Desde entonces comencé a hablar con él, utilizando papel y lápiz, por iniciativa propia. Descubrí que incluso él podía hablar un poco de inglés, que aprendió por su cuenta. ¡Realmente era un hombre hablador!

Dos profesoras jóvenes de la aldea. Una noche, la niña me dijo que dos de sus amigas vendrían a visitarme. Eran jóvenes profesoras de la aldea y yo estaba feliz de conocerlas pues había poca gente joven allí; la mayoría de ellos han migrado. Resultó ser que las profesoras estaban tan curiosas de mí como yo de ellas. Fue una noche difícil para mí. Me hicieron muchas preguntas. “¿Qué piensa usted sobre la naturaleza de la gente japonesa, cuáles son las nuevas políticas para la agricultura, en qué lugar los campesinos son más ricos, preguntaban acerca de asuntos desde el nivel internacional

a local y pude ver que ansiaban el mundo exterior y más información de cómo darles a los campesinos una mejor vida. Hice lo mejor para contestar sus preguntas, pero mi información y conocimientos eran limitados. Cuando estuve de regreso en Beijing, compré algunos libros y revistas y se las envié por correo. No pude pensar ninguna otra cosa que pudiera hacer por ellos.

“Un par de pantalones para toda la familia”. Hay varias familias muy pobres en el pueblo. Un día, después de que visité uno de esos hogares, el guía me dijo que la familia era tan pobre que tenían que usar un solo par de pantalones. Yo sabía que el guía estaba exagerando pero las condiciones de la familia eran muy malas. Hay cuatro miembros de familia, el padre y sus tres hijos pequeños. Su esposa los había dejado porque, de acuerdo con el padre, ella pensaba que la familia era muy pobre. En el pueblo esta clase de familia con un solo padre o madre es muy común. Conmovida con la visita, estimulé a mis hermanos y hermanas más jóvenes a donar su ropa a la gente local. Esperaba que de aquí en adelante, la familia tuviera más de un par de pantalones que usar.

Mi corazón ha estado cargado con estas historias desde que regresé a Beijing para un descanso corto durante mi trabajo de campo. Hay diferentes clases de personas viviendo en la áreas rurales, con múltiples clases de problemas. Me siento muy, muy, muy pequeña. Espero que más y más personas se unan al proceso complejo del desarrollo rural, de trabajar juntos con la gente local y de mejorar sus modos de vida y sus vidas.

En breve, creemos que hemos hecho un buen progreso en desarrollar y fortalecer las capacidades centrales que identificamos para desarrollar tanto en los niveles individuales como organizacionales. Estas capacidades son:

- La habilidad para trabajar juntos con los miembros de la comunidad y otras partes interesadas, con un enfoque en las actitudes, conocimiento y destrezas necesarias para decidir cómo facilitar la planeación, experimentación y valoración de las iniciativas de investigación y desarrollo CBNRM.
- Los conocimientos, actitudes y destrezas necesarias para aplicar investigación-acción participativa a la práctica (en análisis de partes interesadas, consultoría y planeación, experimentación y monitoreo y evaluación).
- La habilidad para expresar opiniones claras acerca de la investigación-acción participativa, para vincular estas opiniones a las

prácticas de campo de manera efectiva acerca de los resultados e impactos del desarrollo.

- La habilidad para identificar estrategias de construcción de capacidad individuales y organizacionales localmente apropiadas y efectivas.
- La habilidad de aplicar un método de currículo de desarrollo participativo para reformar los programas actuales de enseñanza y actividades de investigación relacionadas.
- El conocimiento y las destrezas para manejar la investigación-acción participativa, enseñanza, entrenamiento y extensión para CBNRM en el nivel organizacional.

Conclusiones

Hasta ahora, el proceso de introducción CBNRM, aunque todavía en sus primeras etapas, ha sido una experiencia enriquecedora para todos los involucrados. Ha sido muy intensa en trabajo y tiempo hasta la fecha, pero ahora que se han dado los pasos iniciales, esperamos que la intensidad disminuya en el curso del tiempo. La preparación cuidadosa, un equipo fuerte (más precisamente, equipos fuertes a medida que evolucionan cada año), metas claras y compartidas, buen apoyo técnico y financiero, monitoreo permanente y sistemático involucrando a los estudiantes lo más posible (nuestros campeones emergentes) y un continuo enfoque en el aprendizaje han sido importantes para mantener las cosas andando y en rieles.

Creemos que nuestros esfuerzos tienen un gran mérito como un medio para aumentar significativamente la relevancia y efectividad de los estudios del manejo de recursos y el desarrollo rural en China y como medio para reformar la política china de educación superior. El curso y actividades relacionadas que estamos desarrollando han instalado el escenario para cambios más profundos de enseñanza, investigación y aprendizaje en COHD, en el nivel de los programas de maestría y doctorado, e indirectamente, también en el pregrado. Yang Huan (un asistente del curso CBNRM de 2006) habla por muchos:

Primero, el curso está relacionado de cerca con la realidad. La falta de conciencia de la realidad, especialmente de las áreas rurales, es una desventaja común de nuestra generación. Estamos entrenados como máquinas de estudio en cierta medida. No tenemos la oportunidad de llegar a conocer la sociedad experimentándola. Antes de venir a la universidad y descubrir esta área de estudio, la mayoría de nosotros no sabíamos nada acerca de la vida rural. Así que hay una enorme brecha entre la teoría y la realidad para los estudiantes.

Es difícil para nosotros llenar la brecha si nos hace falta la experiencia de vivir la vida de los campesinos. Este curso nos da la oportunidad de trabajar en el campo y ver la vida de los campesinos. Para mí, el entusiasmo, experiencia y logros de los facilitadores me iluminaron. Ellos nos dieron ejemplos y maneras de pensar. Lo demás lo hicimos nosotros.

Los grupos de trabajo del curso y los equipos de apoyo a becarios han sido clave en el trabajo hecho hasta la fecha. Reunir un equipo interdisciplinario de colegas de varias organizaciones e involucrar a un número grande de estudiantes son dos de los factores de nuestro éxito. Tenemos una identidad colectiva (“la familia CBNRM”) y el conjunto de métodos que hemos desarrollado para vincular actividades, gente y objetos tiene todas las características de la práctica como la describe Wenger (1998; véase también Wenger *et al.*, 2002).

Nuestra experiencia sugiere que todo el proceso de concebir, diseñar y dictar el curso no sólo puso la reforma de currículo en la práctica, sino también contribuyó a cambiar las prácticas organizacionales en COHD (y CAU). Muchas relaciones nuevas se han desarrollado y han conducido a nuevas iniciativas. Por ejemplo, un pequeño grupo de estudiantes está asumiendo la revisión de todos los cursos COHD; otros estudiantes, personal y socios están participando en conjunto de la investigación-acción. Esto sugiere que hay más desarrollo de capacidad que destrezas estrechamente definidas o mejora en el desempeño y que el desarrollo de currículo puede realmente ser una expresión de cambio organizacional. Crear espacio para este tipo de cambio dentro de COHD parece haberse beneficiado del apoyo de socios en otras organizaciones. Todavía tenemos que analizar en detalle exactamente cómo nuestros esfuerzos se traducen en desarrollo organizacional y cómo podemos fortalecer intencionalmente el proceso (Horton *et al.*, 2003).

Perspectivas de teorías/CBNRM de aprendizaje, desarrollo de currículo y desarrollo rural han servido y servirán como hitos, pero es la práctica la que nos está diciendo qué funciona y qué no y dónde se pueden hacer las mejoras. La introducción y el uso sistemático de MyEP ha sido importante; ha mantenido nuestros ojos y mentes enfocados en el proceso de aprender acerca de cómo conducir el proceso –cómo colaborar de una manera nueva, más efectiva y disfrutable. Todo el tiempo, hemos estado listos para los ajustes y dispuestos a aprender de los errores y defectos. Esta apertura nos ayudó a hacer muchos ajustes y muy probablemente resultará en más cambios en el futuro cercano.

La reflexión permanente crítica, no sólo para monitorear los cursos y procesos más amplios, sino para identificar desarrollo, ha sido básica.

Nuestra experiencia con los ejercicios en el arte de hacer preguntas señalan el reto de darle más atención a la naturaleza y práctica de la reflexión crítica. En su evaluación del curso, muchos estudiantes han mencionado su interés de hacerse más diestros para hacer preguntas: no sólo preguntas de investigación sino acerca del aprendizaje formal. Quedamos sorprendidos y con frecuencia conmovidos por la profundidad de su determinación. Pero no todos los estudiantes son lo mismo. Algunos son ansiosos y capaces de manifestar su experiencia de aprendizaje, mientras que otros son más silenciosos acerca de esto. Un mejor ojo para la comprensión y método para identificar desarrollo y estas diferencias podría enriquecer el proceso de facilitación y el aprendizaje colaborativo (Cran-ton 2006: 79-99, 135-157).

Hemos descubierto la relevancia de CBNRM como una nueva especialidad en relación con muchas potencialidades y problemas incrustados en las complejas y rápidamente cambiantes realidades en China. Primordial en esto son conexiones de unos con otros y con las personas con las que cooperamos en las áreas rurales a lo largo del país. Nuestros esfuerzos para integrar estas realidades al mismo centro de los cursos efectivamente crearon el currículo. Como resultado, hemos agudizado nuestro sentido de los papeles dinámicos (aunque no fue fácil) que los profesionales de desarrollo rural pueden jugar en la rápidamente cambiante China de hoy. El recuadro 4.3 ofrece una síntesis de nuestro aprendizaje.

Retos

Mirando hacia delante, hemos identificado retos en cuatro áreas principales: los cursos y el programa de apoyo de becarios, introducir nuestros esfuerzos en CAU y JLAU, introducir CBNRM en el sistema de educación superior en general e influir en el gobierno y las ONG que emplean profesionales de desarrollo rural.

En el ajuste de los cursos y el programa de apoyo de becarios, consideramos necesario ponerle más atención al uso de métodos convencionales de investigación tales como sondeos, estudios de caso, historias y relatos de vida y análisis situacional para integrarlos a nuestro trabajo. Hay también que expandir el papel de la parte de la visita de campo del curso, aumentando el tiempo de preparación y el tiempo real. Nos imaginamos fortaleciendo las destrezas del grupo de facilitación –tanto personal como estudiantes– para mejorar la calidad de las interacciones entre los participantes y permitirles profundizar en los asuntos y preguntas que surjan.

Recuadro 4.3**Resumen del método de introducción de CBNRM***Visión*

- Hacer un compromiso para trabajar juntos (compromiso mutuo), poniéndose de acuerdo en metas compartidas.
- Definir objetivos de aprendizaje factibles y enfocados en la práctica y un horizonte a largo plazo para lograr los objetivos de introducción.

Participación e interacción

- Participación libre y activa de todos los participantes, especialmente estudiantes.
- Participación de los estudiantes en tareas de administración (nutrir campeones).
- Nuevas maneras (comunicaciones e interacciones horizontales) de trabajar juntos y de hacer las cosas de una manera diferente como una manera de poner el cambio organizacional en práctica.
- Métodos creativos y dinámicos de enseñanza y facilitación –para estimular el aprendizaje conjunto.

Método

- CBNRM visto como un método global y dinámico para atender problemas de la vida real (aunque no es fácil ponerlo en la práctica).
- Vínculos útiles de teoría y práctica, aunque estos pueden fortalecerse, por ejemplo, en el trabajo de tesis.
- Ir al campo y aprender haciendo, principalmente autodirigidos, pero junto con socios y guiados por monitoreo permanente.
- Trabajo en equipo/CBNRM/coadministración/aprendizaje conjunto: el curso y otras actividades reflejan CBNRM en la vida real.

Uso innovador de monitoreo y evaluación participativas

- Utilizar MyEP con un método “ligero, útil y divertido” –para rastrear progreso y hacer cambios (uso directo de los resultados), profundizar el aprendizaje mediante la reflexión permanente, elevar la conciencia acerca del proceso de aprendizaje (participación y métodos), un proceso automanejado.

Vínculos

- Construir fuerte apoyo: político, técnico y financiero.
- Hacer fuertes conexiones con socios: esto lleva a sinergias y es la clave para la innovación, es decir, nuevas ideas, nuevas prácticas.
- Responder a dinámicas de política (la reforma de educación está en curso).
- Crear comunidades de práctica que, a su turno, ayuden a completar el trabajo de maneras alegres; estas comunidades han comenzado a transferir resultados y lecciones aprendidas a otros lugares.

Aunque hemos hecho buen progreso, el camino para introducir CBNRM en CAU y JLAU es todavía muy largo. Deseamos fortalecer los vínculos entre los cursos y las disertaciones de maestría y doctorado y ganar respeto y apoyo para la investigación de campo orientada por CBNRM, incluyendo examen o evaluación justa y apropiada de tesis y otros informes de investigación. Podríamos ser mejores para compartir nuestro aprendizaje invitando a otros facilitadores-profesores y tomadores de decisiones clave a subir a bordo. Obtener más apoyo financiero es también una prioridad. Buscamos estimular a más personal a hacer investigación de campo orientada al CBNRM.

Hay oportunidades para utilizar los métodos participativos de desarrollo de currículo para mejorar otros cursos y algunos nuevos, como una contribución a construir programas más coherentes en que los componentes se interconectan. Necesitamos mantener y continuamente rejuvenecer los grupos de trabajo comprometidos y entregados que tienen el espacio para maniobrar con flexibilidad y autonomía relativa. Esto incluye apoyar nuevos y más jóvenes “campeones” de innovación.

En términos de introducir nuestros servicios en la educación superior de China en general, las tareas son considerables. Estas incluyen compartir buenas prácticas y estimular su adopción en otras universidades de una manera efectiva y eficiente. Quisiéramos obtener apoyo político y financiero de CAU, JLAU y el Ministerio de Educación para lograr sostenibilidad de largo plazo. Quisiéramos también desarrollar más un método efectivo y útil para la evaluación de resultados e impactos de los esfuerzos en general de la introducción de CBNRM, no sólo el curso.

Para mejorar las oportunidades profesionales de los graduados con experticia CBNRM, hay necesidad de conectar empleadores potenciales, en China y fuera del país. Una manera de hacer esto es involucrarlos en nuestro curso desde el comienzo. Podríamos invitarlos a participar en una sesión o en todo el curso, discutir oportunidades de trabajo de campo cooperativo (trabajo de tesis u otro) y mantenerlos informados acerca de nuestra iniciativa. Al mismo tiempo, podríamos solicitarles a empleadores potenciales que suministren información a los estudiantes sobre oportunidades de trabajo y asignaciones especiales.

Los cambios ocurren lentamente y requieren una estrategia bien diseñada pero flexible que esté incrustada, pero no pegada muy fuertemente a las prácticas de la organización o las organizaciones que toman parte. Aunque todavía es muy temprano para valorar completamente nuestra estrategia de introducción, tenemos confianza en que hemos hecho buen progreso hasta la fecha.

Caminos diversos pero congruentes al aprendizaje: comparando los estudios de caso

Ronnie Vernooy, María Celeste H. Cádiz, Dindo Campilan, Qi Gubo y Zhang Li

Nuevas constelaciones de aprendizaje

Los tres casos descritos en este libro representan diversos pero congruentes caminos desplegados al aprendizaje –diseño, procesos y resultados. Estos incluyen el desarrollo de currículos dinámicos y globales que integren los varios métodos y herramientas utilizadas en investigación participativa CBNRM y IyDP. Las tres iniciativas ofrecen tales currículos a diferentes categorías de aprendices: académicos y estudiantes graduados, practicantes e investigadores en el campo; grupos comunitarios y formuladores de política. Los tres casos comparten el aspecto común de hacer del desarrollo de currículo un proceso emergente, colectivo y adaptativo, en vez del establecimiento de un conjunto preestablecido de borrador dictado por profesores o instructores que “saben todo” y “saben mejor” y que no están verdaderamente comprometidos en el proceso.

Los casos reúnen el conocimiento y experticia acerca de CBNRM y IyDP de una diversidad de personas y organizaciones, trabajando en una variedad de contextos políticos, socioeconómicos y agroecológicos. En los tres casos, los socios y participantes han reforzado un número importante de capacidades –yendo más allá de experticia puramente técnica, a través de un proceso prolongado de trabajar y aprender juntos. Esta reunión de experticia involucra estudiantes, investigadores, practicantes, grupos comunitarios, formuladores de política y personal de organizaciones internacionales. Entre esos actores sociales hay más o menos experimentados individuos (en términos de tratar con asuntos de desarrollo y de estar involucrados en procesos de desarrollo de capacidad), perteneciendo a grupos u organizaciones con historias con frecuencia diversas. Sin embargo, están motivados a unir fuerzas para ocuparse en experimentación y compartir experiencias.

Los casos desarrollan y utilizan la reflexión efectivamente para aumentar la calidad del aprendizaje colaborativo, incluyendo la defensa de CBNRM y IyDP, y métodos participativos de investigación-acción hasta tomadores de decisiones en organizaciones clave y formuladores de política. Esto se hace a través de la integración sistemática y experimentación con monitoreo participativo y mecanismos de evaluación desde el mismo comienzo. Defensa e introducción se llevan a cabo a través de una variedad de maneras, incluyendo el análisis de política, apoyando redes de colega a colega y comunidad a comunidad, vinculando comunidades con otros practicantes de desarrollo y esfuerzos de alcance exterior.

En este capítulo concluyente, tratamos de responder nuestras preguntas originales de investigación, identificar similitudes y diferencias entre los casos, sintetizar lecciones aprendidas y señalar retos. Brevemente repasamos los conceptos clave, métodos y consideraciones prácticas identificadas en la introducción que están relacionadas con el aprendizaje tanto en el individual como organizacional. El análisis en este capítulo resulta de un esfuerzo conjunto de mirar críticamente nuestro propio trabajo, logros y preguntas sin resolver o nuevas. En la primera parte del capítulo, resumimos los aspectos principales de los casos en términos de cuáles fueron las capacidades que se desarrollaron, por qué fueron desarrolladas y cómo. En la segunda parte, nos enfocamos en los resultados y retos. Esperamos que nuestras reflexiones profundicen tanto la teoría como la práctica del desarrollo de capacidad y aprendizaje colaborativo.

Aprendiendo juntos

El programa IyDP (capítulo 2) llegó a un número grande y diverso de organizaciones a lo largo del sur de Asia (16 en total), incluyendo universidades, ONG, miembros del sistema nacional de investigación agrícola y al Grupo consultores sobre centros de investigación agrícola. Común entre esas organizaciones y los participantes que tomaron parte es su interés por trabajar en el campo del manejo del recurso natural, incluyendo investigación, entrenamiento, educación y esfuerzos de promoción –y un deseo de fortalecer las destrezas de análisis social y de integrar estos a bases y experiencias de conocimiento existentes. La investigación real realizada como parte del programa involucró a socios locales. UPWARD, LI-BIRD, IDRC y IFAD unieron fuerzas para liderar la iniciativa, mientras que UPWARD y LI-BIRD se hicieron cargo de la mayoría de la implementación real.

El programa ALL in CBNRM (capítulo 3) tiene un fuerte enfoque en el practicante, reuniendo a personal de agencias del gobierno, ONG y universidades, muchas si no todas ellas comprometidas en esfuerzos CBNRM que van desde la investigación sobre trabajo de desarrollo y creación de redes entre personas y sus organizaciones que están interesadas en métodos de desarrollo participativo hasta el desarrollo rural y CBNRM. Cinco organizaciones (UPWARD, IIRR, RECOFTC, CBCRM y UPLB) hicieron equipo para liderar e implementar el programa, reuniendo una rica y diversa base de conocimiento y experiencia. Números y niveles de participación cambiaron, como podía predecirse, pero el rango del programa ha seguido siendo amplio.

En China (capítulo 4), la iniciativa de introducción de CBNRM se enfoca en estudiantes de posgrado más unos pocos de pregrado, personal de la universidad (profesores, docentes, investigadores) y formuladores de política clave en la educación superior (en universidades y en el Ministerio de Educación), pero también involucra socios locales (personal del gobierno y ONG y campesinos) a través de cursos CBNRM y PRD (y similares) y a través de apoyo para la investigación de campo ofrecida a los estudiantes. En el curso de los años, el número y la diversidad de socios han aumentado considerablemente y continúan aumentando a medida que los estudiantes extienden sus alas y vuelan a otros sitios en el país, creando así una red grande de conexiones e interacciones.

Los tres casos están yendo más allá de los “constructores de capacidad” (es decir, todos aprendices en el proceso) en el sentido estrecho de la palabra, es decir, ellos comparten un enfoque sobre situaciones de aprendizaje de la vida real que involucra comunidades rurales y otras partes interesadas en el manejo del recurso natural. La dinámica en que los aprendices son inmersos refleja, en diversos grados, contextos de manejo de recursos de la natural, caracterizados por degradación de recursos (en aumento en la mayoría de áreas), competencia y conflicto (alimentado por intereses de mercado cambiantes, intervenciones de política, migración voluntaria o forzada y el surgimiento de nuevas organizaciones de sociedad civil), impredecibilidad e inseguridad. En los tres casos, los facilitadores son también una parte integral del proceso de aprendizaje. Ellos ya no son docentes convencionales o entrenadores, sino constructores de capacidad y aprendices por derecho propio.

En el contexto de ambientes políticos, socioeconómicos y agroecológicos cada vez más complejos a lo largo de Asia –expresado a través de problemas cada vez más serios de manejo del recurso natural, aparentemente más desastres naturales devastadores y creciente interdependencia socioeconómica a escala regional y global–, todo esto es más fácil

decirlo que hacerlo. Más que nunca, diseñar y ejecutar estrategias de capacidad globales y dinámicas ha sido una tarea complicada que, para ser y permanecer efectiva, requiere permanente adaptación.

Recuadro 5.1

El papel del IDRC

Las tres iniciativas se han beneficiado del apoyo financiero y técnico del IDRC y han desarrollado conexiones cercanas con el centro. Un análisis del papel del IDRC en su evolución reveló que los siguientes elementos contribuyeron a través de la participación de funcionarios de programa IDRC en tres iniciativas:

- Introdujo el concepto de centros de excelencia para CBNRM, con un compromiso para apoyar su establecimiento junto con socios interesados.
- Gestionó asociaciones entre individuos y organizaciones, dentro del país (es decir, China) y entre países (por ejemplo, IyDP, ALL in CBNRM) para desarrollar y efectivamente implementar esta serie de iniciativas.
- Catalizó acceso a recursos adicionales, con apoyo inicial del IDRC que atrajo cofinanciación de otros donantes (por ejemplo, IyDP).
- Suministró orientación con suficiente flexibilidad para permitir experimentación e innovación dinámicas en aprendizaje colaborativo.
- Mostró interés y participó activamente en el aprendizaje como un socio en los nuevos esfuerzos de desarrollo de capacidad.
- Suministró saber hacer técnico e inspiración basada en experiencia IDRC.
- Facilitó compartir experiencias, reflexión crítica sobre estas experiencias y análisis de comparación transversal de casos (tales como en este libro).

Estas múltiples y mutuas contribuciones de apoyo confirman que el papel de una agencia donante va más allá del mero suministro de fondos. Subyacente a esto es el gran valor que el IDRC le da al desarrollo de capacidad –haciéndolo una parte integral de la agenda de su programa general y estimulando el aprendizaje sistemático sobre él.

Sin embargo, un asunto preocupante es la duración de ese apoyo que, dado el enfoque de IDRC en un marco de tiempo para los proyectos, es relativamente corto (3 años). (Una excepción es el caso de China que se beneficia de un compromiso experimental de 5 años.) Una recomendación que resulta de esta mirada a los tres casos es considerar tiempos más largos, en particular para el desarrollo de capacidad organizacional o institucionalización. Esto permitiría una experimentación más prolongada y a profundidad y una evaluación más exhaustiva.

Entre más invierta más cosecha: las capacidades desarrolladas

Las capacidades reales desarrolladas en los tres casos están basadas en necesidades y demandas de la vida real, reflejando un método general y global al trabajo profesional de desarrollo rural y a la vida. Las preguntas más importantes de hoy acerca del manejo del recurso natural invariablemente conciernen a situaciones en las que varios actores sociales con diferentes intereses y puntos de vista operan, interactúan y con frecuencia debaten y compiten por recursos. Unas significativas y efectivas estrategias de desarrollo de capacidad necesitan atender este hecho básico. Los tres casos han tratado de hacerlo.

Aunque alimentados por teoría, que va desde la pedagogía a la sociología del desarrollo rural a la ecología, las capacidades clave desarrolladas están enfocadas en la práctica. Los tres casos enfatizan que los ejercicios en clase y en el campo contribuyen a cambios en actitud, conocimiento y destrezas que, combinadas, pueden aplicarse en condiciones de trabajo cotidiano. Esto es una importante diferencia del más convencional (académico) desarrollo de capacidad. Los tres casos atienden capacidades de manejo, que es otra expresión de un método global y dinámico, mientras que al mismo tiempo señalan el asunto de la sostenibilidad. Por tanto, las capacidades combinadas para ser desarrolladas son tanto un fin como un medio.

El programa IyDP define capacidades centrales con entender, hacer y permitir IyDP. El programa vincula el fortalecimiento de capacidades técnicas con el desarrollo de valores apropiados y normas que apoyan la participación de las partes interesadas; también trata de vincular capacidades individuales con capacidades de equipo u organizacionales.

El programa ALL in CBNRM busca desarrollar y fortalecer perspectivas, principios, conceptos, métodos y herramientas en desarrollo participativo organizado en un marco de trabajo lógico. Quizás más implícitamente que el programa IyDP, ALL in CBNRM también supone conectar la capacidad de desarrollo individual y la organizacional, aunque parecen faltar una estrategia o estrategias claras y coherentes.

En China, el propósito es desarrollar y fortalecer seis capacidades clave que cubren tanto las dimensiones individuales como las organizacionales. El enfoque en la introducción también tiene una fuerte dimensión de política y, como tal, implica la aplicación de un método de aprender haciendo para influir las agendas de política. El Ministerio de Educación de China ha hecho un esfuerzo fuerte para renovar su currículo de educación superior para atender los rápidos cambios en el país y la iniciativa de introducción de CBNRM busca directamente alimentar e inspirar este proceso de reforma.

En resumen, las capacidades clave desarrolladas a través de los tres casos son:

- La habilidad para aprender juntos y dominar el aprendizaje social en el sentido de volverse menos individualista y más humano, es decir, verdaderamente social.
- La habilidad de trabajar juntos, en un equipo o equipos, con miembros de la comunidad y otras partes interesadas, enfocándose en mejorar actitudes, conocimientos y destrezas, con atención particular a la facilitación de la planeación, experimentación y evaluación de CBNRM y las iniciativas de investigación-acción y desarrollo participativos.
- Reconocimiento de las complejidades con las que los elementos biofísicos y humanos interactúan en el proceso de ganar acceso, usar y manejar recursos, y cómo los resultados de esta interacción determinan la sostenibilidad (o falta de sostenibilidad).
- El conocimiento, actitudes y destrezas para poner la investigación-acción participativa en la *práctica*.
- La habilidad para expresar opiniones claras acerca de la investigación-acción participativa y comunicarse efectivamente acerca de resultados e impactos de desarrollo.
- La habilidad para identificar estrategias individuales y organizacionales de construcción de capacidad localmente apropiadas y efectivas.
- La habilidad para aplicar el método de desarrollo participativo de currículo a la reforma de los programas actuales de enseñanza y actividades de investigación relacionadas.

Estas capacidades están bien definidas, pero juntas forman una agenda ambiciosa. Los tres casos señalan la necesidad de esfuerzos concertados y de largo término para desarrollar o fortalecerlos de una manera significativa. Operar dentro del horizonte actual de tiempo ha probado ser un reto real, en particular para el programa IyDP (que efectivamente ha terminado) y el ALL in CBNRM (su futuro es incierto). El caso China tiene un tiempo operacional inicial de cinco años, pero en vista de su meta de reforma efectiva de la política nacional, esto también parece muy corto.

Llenar vacíos, atender retos: fundamentos de aprendizaje

Por un lado, los tres casos surgieron para atender vacíos percibidos, defectos y retos del desarrollo de capacidad convencional en el campo del

manejo del recurso natural. Los casos están basados en la premisa de que el desarrollo rural debe comenzar y “terminar” con realidades rurales –que con frecuencia no es el caso. Por otro lado, los casos toman una posición más positiva en el sentido de ser experimentos novedosos de desarrollo de capacidad, diseñados y desarrollados a través y por nuevas configuraciones de profesionales cooperando. Como tal, son casos reales de experiencias de aprendizaje de acción y de la formación de nuevas “comunidades de práctica de desarrollo de capacidad”. Claramente, los tres casos ilustran un deseo de profundizar su trabajo y continuar aprendiendo –ahora en términos de poner en lugar una novedosa agenda de investigación-acción aplicada al desarrollo de capacidad.

El programa IyDP enfatizó el hecho de que el manejo global y dinámico del recurso natural requiere acción conjunta y acción dentro y entre las comunidades y más que el dominante método de transferencia de tecnología. El programa construyó sobre esfuerzos anteriores, dispersos y más orientados al individuo, en algunos casos renovando esfuerzos pasados, en otros comenzando de nuevo. Como un programa regional, se enfrentó al reto de ser capaz de operar en una diversidad de contextos institucionales, que no siempre fue fácil.

El programa ALL in CBNRM surgió de una necesidad sentida de mejorar la práctica actual de CBNRM. Basado en un análisis de narrativas de proyectos y organizaciones del manejo del recurso natural en la región, el programa se propuso fortalecer la práctica de involucrar a las comunidades en la construcción de capacidad en NRM y CBNRM, que es ampliamente reconocido como esencial para una práctica exitosa, pero con frecuencia pobremente ejecutada. El programa también buscaba construir sinergias entre los numerosos “proponentes” CBNRM (con frecuencia con diferentes lecturas de CBNRM), cubriendo un espectro rico de ecosistemas y contextos organizacionales. El programa contemplaba reunir esta diversidad de proponentes, creando un programa mutuamente enriquecedor centrado alrededor del concepto y práctica de la administración adaptativa.

En China había una necesidad fuertemente sentida entre los pioneros de la iniciativa de introducción de CBNRM para aumentar la relevancia y efectividad de los estudios de desarrollo rural. Los pioneros vieron una oportunidad para construir sobre una década de experiencia en el país y otras partes, para introducir CBNRM en educación, políticas de desarrollo rural, extensión e investigación, como ya se mencionó, para contribuir a la reforma de la educación superior que se lleva a cabo en el país. Aunque el camino a estas metas evidentemente no estaba aún construido, los pioneros compartían una visión y disposición para hacer el camino

caminándolo juntos. Los pioneros nunca tienen una vida fácil; abrir nuevos senderos revela tropiezos, huecos y otros obstáculos no previstos y tensiones.

Aprender a través de la acción colectiva: métodos y herramientas

El programa IyDP definió su método de aprendizaje como integrado, interactivo, continuo y reflexivo. Los métodos incluyeron entrenamiento basado en la clase, investigación de campo, asesoría, talleres de trabajo de revisión y el suministro de servicios de apoyo de información, incluyendo el uso de la *web* (que no resultó tan exitoso como se esperaba).

El programa ALL in CBNRM utilizó la llamada modalidad mezclada incluyendo discusiones cara a cara de equipo, talleres de trabajo regionales, foros-e en línea, experiencia práctica, asesoría de campo y pequeñas becas para investigación y para desarrollar recursos de aprendizaje.

En China, el aprendizaje se lleva a cabo a través de múltiples ciclos de acción-reflexión en el salón clase y en el campo, informados por teorías de aprendizaje, desarrollo participativo de currículo e investigación-acción participativa. La teoría de acción de introducción CBNRM tiene seis componentes interrelacionados, incluyendo desarrollo de currículo participativo, apoyo de prácticas de investigación de campo de desarrollo rural basadas en la comunidad, el apoyo de campeones, defensa y análisis de política, MyEP y “extensión” profesor a profesor y estudiante a estudiante.

Los tres casos tienen en común un enfoque experiencial y centrado en el aprendiz, una diversidad de métodos y una deliberada orientación hacia la práctica. Se diferencian radicalmente del modelo convencional del profesor como experto. Los tres casos también comparten un enfoque en lo que podríamos llamar el nivel mezo-organizacional, tanto en términos de insumos o instalación organizacional/administrativa e insumos, es decir, que contribuye al cambio organizacional. Ellos encarnan el concepto de aprendizaje social en el sentido de la capacidad para aprender juntos y hacerse más sociales en nuestras vidas profesionales.

Hacen un uso audaz de MyEP, no sólo para valor resultados sino para hacer ajustes en el camino, en el sentido verdadero de aprendizaje reflexivo haciendo. Los casos experimentan con un menú de métodos, con frecuencia novedosos, por ejemplo, en China la introducción de juegos, juegos de rol, fotografía y video, revisión entre colegas. En términos de administración, tratan de practicar una forma de liderazgo y facilitación

compartido entre las organizaciones involucradas, entre los facilitadores y (en China) entre las generaciones más experimentadas y las más jóvenes. La práctica, a través del trabajo de campo a profundidad está en el centro de los esfuerzos. Por último, pero no lo menos importante, los tres casos están caracterizados por un alto grado de apertura, los facilitadores hacen lo mejor para actuar con mentes y corazones abiertos y de comprometerse por completo con aprendices en un proceso de descubrimiento conjunto.

Basados en experiencia previa que mostraba la utilidad de diseñar y utilizar MyEP desde el mismo comienzo, los tres casos deliberadamente hicieron el MyEP parte del proceso de aprendizaje para estudiantes, personal y otros, dándole atención tanto a las dinámicas como a los resultados. Los tres casos experimentaron con combinaciones de autoevaluación, revisión por asesores/facilitadores/supervisores/socios locales/colegas, una diversidad de herramientas incluyendo el relato de historias y el uso deliberado de resultados durante todo el proceso de aprendizaje.

Cambios observados

Los casos conseguidos por las tres iniciativas son significativos: éstos incluyen importantes logros individuales y ganancias organizacionales, principalmente en el nivel medio. Una serie de resultados interesantes y algunos inesperados surgieron, y quisiéramos destacarlos aquí. En retrospectiva, estos resultados quizás no son sorprendentes y parecen hablar de la calidad de los esfuerzos hechos y todavía en curso.

El programa IyDP aumentó la capacidad IyDP entre los individuos, sus organizaciones y socios; aumentó el uso de IyDP en el trabajo de las organizaciones, ganó más apoyo para IyDP de los tomadores de decisiones clave y aumentó la asignación de recursos de las organizaciones para IyDP. Como resultado del programa, la consecución de las metas por parte de las organizaciones participantes fue también mejorada. Muchas recibieron reconocimiento o premios por sus logros y, en la mayoría de casos, los participantes y sus organizaciones matrices vieron un aumento en apoyo externo. El resultado más relevante del programa fue la creación de una comunidad regional de practicantes IyDP y una red suelta de organizaciones interesadas en IyDP.

El programa ALL in CBNRM produjo una variedad de caminos de aprendizaje (un término inspirado por Paulo Freire [2001]), caracterizado por capacidades mejoradas en métodos de desarrollo participativo al CBNRM (por ejemplo, el uso de bases para acción de múltiples partes interesa-

das, capacidades aumentadas de aprendizaje social y algunas señales de aprendizaje transformativo (mayor confianza y trabajo en equipo más dinámico). El programa está también teniendo un “efecto ondulatorio” sobre las comunidades y funcionarios locales del gobierno. Los socios coordinadores han fortalecido sus destrezas de desarrollo y manejo e implementación participativos y, paso a paso, están construyendo una comunidad de práctica, que también está surgiendo a nivel nacional. Los resultados clave han sido, primero, la certeza de que el aprendizaje efectivo y significativo representa un verdadero proceso social y, segundo, que a través de los esfuerzos combinados de todos, están ocurriendo algunos cambios de políticas.

Los logros en China han sido sorprendentes. Lo que comenzó como un valeroso esfuerzo por un pequeño equipo de pioneros se está convirtiendo ahora en un proceso más amplio y profundo de innovación mostrando que los cambios se pueden conseguir aun en un sistema fuertemente jerárquico y todavía centralizado. Actitudes, conocimiento, destrezas y práctica de estudiantes, personal universitario y otras partes interesadas (en términos de las capacidades CBNRM clave definidas) están todas sometidas a un cambio dramático. También están ocurriendo cambios organizacionales en varias universidades y organizaciones socias. La experiencia de China ha inspirado también a colegas en otros países asiáticos, especialmente Vietnam, Laos y Mongolia. A través de IDRC y sus socios (por ejemplo, CAU), resultados clave y perspectivas están encontrando su camino a otras regiones.

En China, los resultados más destacables son el aprendizaje transformativo evidente en los estudiantes, el valor agregado en la forma de un nuevo capital social en los niveles individual y organizacional, ideas y perspectivas que encuentran su camino al campo y a los niveles de política y el descubrimiento de que el proceso de desarrollo de capacidad se ha convertido más y más en un proceso CBNRM en el campo. La experiencia China, aunque continúa evolucionando, está comenzando a servir como un ejemplo para otros. Nuevas perspectivas teóricas están surgiendo, tales como las que conciernen a la emergente naturaleza del aprendizaje efectivo.

Lecciones y posibles aclaraciones

Cada uno de los casos generó algunas lecciones importantes, algunas específicas al caso, pero varias relevantes a todos los casos.

Basados en el principio de la acción-reflexión cíclica, el diseño de aprendizaje colaborativo puede ser muy efectivo cuando emplea mé-

Recuadro 5.2

Divulgación de los programas

Los tres programas descritos en estos estudios de caso han desarrollado diversas maneras de producir resultados, varios de los cuales son experimentales en naturaleza: el Banco de Conocimiento desarrollado por ALL in CBNRM, la escritura y el uso del juego de roles en China. Los tres casos le han dado una prioridad muy alta a documentar su método, procesos y logros como medios para la autocrítica y el compartir. En varios grados, los resultados están contribuyendo al desarrollo de una identidad por las emergentes comunidades de práctica.

El programa IyDP produjo una serie de trabajos presentados en seminarios y conferencias, materiales internos, una base de datos de recursos de información IyDP y un libro. El programa ALL in CBNRM tiene una página *web*, un Banco de Conocimiento, múltiples recursos desarrollados por grupos de aprendizaje, presentaciones, resúmenes de programas, hojas de datos, un folleto de programa, un CD con video y un panfleto. En China, equipos en varias universidades han producido (y continúan actualizando anualmente) materiales de enseñanza, resúmenes, afiches, exposiciones de fotografías, folletos y páginas *web* (en CAU y JLAU); juntos, los socios han publicado un trabajo científico (en el *Journal of Agricultural Education and Extensión*) y dos libros (con otro en preparación).

todos de acción participativa anclados en las realidades rurales. Para facilitar el aprendizaje tanto en los niveles organizacionales como individuales, hay una necesidad de métodos de aprendizaje mezclados apropiadamente para maximizar ventajas y contrarrestar debilidades. Estos métodos incluyen la discusión cara a cara, discusiones facilitadas por el foro-e, lectura de materiales suplementarios, discusión en grupo con personal de recursos, trabajo de campo, recolección y asesoría, provisión y producción guiada de recursos de conocimientos, pequeñas becas de investigación y talleres de trabajo. Un comunidad de práctica puede ser un medio efectivo para movilizar la experticia requerida para diseñar e implementar mezclas apropiadas de métodos, pero no se establece por decreto.

El programa IyDP, evaluado a la luz de su propia “teoría de la acción”, mostró que los siguientes factores contribuyeron a su éxito: un énfasis en procesos sostenidos de aprendizaje en vez de eventos de una sola jornada; un vínculo directo entre el aprendizaje en la clase y la inmersión en la acción de campo; apoyo personalizado de aprendi-

zaje a través de aprendizaje en grupo, monitoreo y servicios de información por demanda, contribuciones conjuntas y beneficios en vez de inversiones de una vía e IyDP como capacidad facilitadora para complementar (no sustituir) otras capacidades de investigación. Ninguno de estos factores contribuyó a los logros del programa, pero sí su combinación e interjuego.

El programa ALL in CBNRM dejó ver la importancia de varias modalidades en facilitación de aprendizaje; la necesidad de apoyar el aprendizaje basado en la experiencia a través de becas para investigación y el desarrollo de recursos basados en el campo y el valor de la interacción cara a cara, la asesoría y el intercambio regional. Reflexionando sobre todo el proceso, queda claro que aprendizaje efectivo para CBNRM significa aprendizaje social verdadero, porque la adaptación (el resultado deseado de aprendizaje) es fundamentalmente un proceso social. En otras palabras, para que los esfuerzos de desarrollo de capacidad sean efectivos, los resultados esperados necesitan ser reflejados en el proceso de aprendizaje mismo, no vistos como el producto “final”.

El equipo de China resumió sus lecciones principales hasta la fecha como sigue. Obtener fuerte apoyo de política, pues esto es crucial para permitir experimentación audaz. La preparación cuidadosa es la mitad del trabajo, y esto incluye la construcción de equipos (un proceso de nunca terminar) y la identificación de claros objetivos de aprendizaje que lleve a resultados factibles. Utilizar un proceso incluyente, participativo, por etapas en el tiempo y el espacio. Construir sobre una fuerte experiencia de cambio, caracterizada por interacciones con diversos socios, contrastar sedes y retar asuntos CBNRM. Utilizar MyEP desde el comienzo y a lo largo del proceso. Depender de los estudiantes y nutrir campeones. ¡Definir buenas preguntas de investigación es un arte! Sorprendentemente, un fuerte desarrollo de identidad surgió con los aspectos del aprendizaje transformativo –dando forma a la noción de que cualquier buen currículo es en sí mismo una propiedad emergente, en vez de un producto que ha de ser entregado.

Varias lecciones comunes fueron reveladas, cada una de las cuales podía ser útil para profundizar tanto perspectivas prácticas como teóricas:

- Buenos principios de diseño incluyen combinar elementos de aprendizaje instrumental, comunicativo y transformativo; la integración de objetivos clave de aprendizaje tanto en el proceso como el contenido; el uso de MyEP desde el comienzo, el uso apropiado de asesoría y de una facilitación dinámica y compartida.

- La construcción de asociaciones tiene un papel central, comenzando con participación y compromiso mutuo a una agenda compartida y reconocimiento completo de las políticas involucradas. Las terceras partes pueden jugar un papel de gestión en reunir organizaciones que previamente se veían como competidoras y que no discernían ningún interés común en explorar asociaciones para el desarrollo de capacidad. En el caso IyDP, UPWARD desempeñó tal rol; en los otros dos casos, el IDRC asumió este papel en varios grados.
- Un proceso de diseño integrado pero adaptativo es valioso incluyendo una mente y corazón abiertos a resultados inesperados y que permita los ajustes. Los caminos de aprendizaje, similares a las carreras profesionales o personales, tienden a desplegarse en vez de ser simples, lineales o casuales.
- El aprendizaje *grounded* es una base necesaria y un punto final; por tanto un completo compromiso con situaciones de la vida real, marcado sobre todo por las múltiples realidades de los participantes en el desarrollo de capacidad es crucial.
- Hay una necesidad fundamental de dominar el aprendizaje social, es decir, cómo conectar, comprometerse y trabajar juntos, respetar y tratar con diferentes estilos de aprendizaje y caminos.
- Resultados de alta calidad surgen de la inversión mutua y esfuerzos de equipo, pero este proceso requiere tiempo, energía y orientación. Simplemente no hay un borrador para el desarrollo de capacidad en el campo de CBNRM, que está cambiando todo el tiempo y haciéndose más complejo.
- El desarrollo de identidad es poderoso pues parece “alimentar” o apoyar el desarrollo o fortalecimiento de capacidades más técnicas. El surgimiento de este resultado parece indicar la utilidad de una estrategia de aprendizaje global pero dinámica (para una discusión más detallada de este aspecto, véanse los resultados de un estudio reciente de rastreo entre participantes de una iniciativa de introducción de CBNRM [Zhang Li 2008]).
- Redefinir relevancia profesional (por estudiantes, personal, formuladores de política y campesinos) en un mundo que cambia rápidamente es retador, lo que lleva a la difícil tarea de diseñar, reevaluar continuamente y ajustar estrategias de aprendizaje.
- El apoyo de política es necesario desde el comienzo. Tal apoyo puede ser generado desde las organizaciones (por ejemplo, en el nivel de departamento o universidad), entre organizaciones (acuerdos formales o informales para cooperar) en un nivel sectorial o multi-sectorial (por ejemplo, Ministerios de Educación).

Retos encontrados y futuro

A pesar de los progresos y logros hasta la fecha, los tres programas han tenido retos, algunos de ellos comunes a los tres.

Los programas todavía operan dentro de un sistema de desarrollo de capacidad en su mayor parte convencional y las contribuciones financieras de los sistemas nacionales siguen siendo limitadas. Conseguir el cambio requiere horizontes de largo plazo y con frecuencia las personas y los recursos son limitados y están en constante movimiento. Toma tiempo y esfuerzo movilizar el apoyo del liderazgo para los esfuerzos presentes en los tres casos, dada su naturaleza experimental, compleja y “radical”. También toma tiempo, esfuerzo y mucho coraje desarrollar destrezas de facilitación adecuadas y encontrar oportunidades para practicar. La construcción de equipos requiere tiempo y esfuerzo, así como pioneros.

Los cronogramas y dinámicas del desarrollo de capacidad, cuando están vinculados con la financiación de proyectos y requerimientos administrativos no siempre están en armonía con los ciclos de tiempo de los campesinos o sus cosechas.

Buscar el cambio organizacional requiere atender asuntos de política, y siempre es difícil. El desarrollo rural en los países donde los programas operan sigue siendo una prioridad relativamente baja en términos de cambio de política. La demanda de profesionales de desarrollo rural sigue siendo incierta y, en general, parece estar moviéndose “contra la corriente” del mercado laboral.

El programa IyDP descubrió que al pasar del desarrollo de capacidad individual al organizacional, se requería mucho más tiempo (del que el programa carecía), por ejemplo, para construir una masa crítica de proponente IyDP y para involucrar completamente a las cabezas de las organizaciones. El programa también tuvo que enfrentar la naturaleza del empleo de muchos practicantes IyDP, que están vinculados a proyectos o programas, lo que afecta directamente la sostenibilidad y el escalamiento de esfuerzos. Actualmente, en el sur de Asia las organizaciones enfocadas en el desarrollo rural parecían limitadas por recursos financieros, lo que con frecuencia lleva a una menor prioridad en los esfuerzos de desarrollo de capacidad en general e IyDP en particular.

Los retos mayores del programa ALL in CBNRM incluyen encontrar la manera más efectiva de refinar las modalidades del programa y los métodos de facilitación; mejorar la asociación de administración colaborativa, sostener el programa y sus beneficios a través de alianzas estratégicas y utilizar los resultados y desenlaces del programa para influir en la política.

En China, tanto estudiantes y el personal están enfrentando un conflicto entre intereses personales y los requerimientos impuestos por el contexto organizacional más amplio, por ejemplo con frecuencia no son libres para hacer la clase de trabajo de campo que a ellos les gusta sino que tienen que atender las demandas de sus supervisores y otro personal. El cambio organizacional es lento por la naturaleza jerárquica del sistema educativo y las muchas reglas y reglamentos que conciernen el desarrollo, administración y supervisión de currículo. En el nivel de política, continúa habiendo interés en programas de educación orientados a la alta tecnología, que es también evidente en el nivel de las universidades.

Factores facilitadores y de apoyo

Repasando juntos los casos, identificamos un número de factores que facilitaban o apoyaban los esfuerzos de desarrollo de capacidad CBNRM y la introducción de CBNRM. Estos factores pueden ser organizados en los elementos centrales de una estrategia de aprendizaje o teoría de acción y, como tal, pueden ser mejor vistos como factores que no tienen que ser “producidos” o movilizados estratégicamente. Ofrecemos estas perspectivas como una conclusión de este libro y, esperamos inspiración y orientación para otros.

Visión. En el centro de una estrategia sólida está un fuerte compromiso a trabajar juntos, a comprometerse completamente, combinado con un acuerdo acerca de metas compartidas. Definir objetivos factibles de aprendizaje (que pueden ser ajustados en el tiempo) y un horizonte de largo término para objetivos de introducción son los otros ingredientes clave en una visión inspiradora.

Participación e interacción. Una estrategia dinámica requiere participación libre y activa, en particular de estudiantes en los contextos de educación superior. La participación de estudiantes en tareas administrativas es una manera poderosa de nutrir “campeones”. Maneras novedosas de trabajar juntos –comunicaciones horizontales e interacciones– y hacer las cosas de una manera diferente (como una forma de poner el cambio organizacional en la práctica) apoyados por métodos dinámicos y creativos de enseñanza/facilitación estimularán el aprendizaje conjunto y crearán sinergia.

Co-propiedad. Compartir responsabilidades, esfuerzos y el fruto del trabajo puede crear una base fuerte para logros de largo término. Es importante reconocer que las contribuciones pueden tomar muchas formas,

que van de lo material a lo espiritual. Mutua disponibilidad a aceptar contribuciones relativas al conjunto de recursos del socio es quizás la clave de una efectiva propiedad.

Método. CBNRM, visto como un método global y dinámico para atender problemas del modo de vida real rural, continúa siendo relevante en Asia, aunque el método no es fácil de poner en práctica. Crear vínculos entre teoría y práctica es central al desarrollo de capacidad –salir al campo y aprender haciendo, junto con socios locales que son los trabajadores de la base, experimentando de primera mano los cambios que están ocurriendo. Entre más la estrategia de aprendizaje refleje a CBNRM en la práctica, es más probable que los resultados sean fructíferos.

Uso innovador de MyEP. MyEP basado en un método “ligero, útil y divertido” ayuda mucho a rastrear el progreso y hacer cambios, al mismo tiempo que profundiza el proceso de aprendizaje a través de reflexión permanente, incluyendo aprender del proceso mismo de aprendizaje.

Vínculos. El cambio organizacional no debe ser concebido ni emprendido como el resultado final, pero sí logrado construyendo fuertes relaciones de apoyo. Esto comienza con los socios y participantes que están directamente involucrados y se esparce de ellos a otros. Los vínculos pueden tener elementos políticos, técnicos y financieros. Fuertes conexiones con los socios toman tiempo para desarrollarse, pero una vez establecidos, pueden crear sinergias. Las nuevas conexiones son la fuente de innovación, por ejemplo, nuevas ideas y nuevas prácticas. Comunidades emergentes de práctica, a su turno, facilitan el trabajo de una manera efectiva.

Estos factores facilitadores deben ser construidos durante el proceso; no pueden ser encontrados en algún lugar y aplicados. En este sentido, desde los corazones mismos de los tres casos el sentido real de centros *hacia* la excelencia ha emergido.

Como Qi Gubo lo resumió elocuentemente en su historia (capítulo 4):

He aprendido mucho acerca del proceso en espiral de elevar la conciencia y el cambio de comportamiento. Este proceso es como un largo camino de cambio en términos de descubrir las contribuciones teóricas que la investigación-acción pueden hacer, reconciliando el conflicto entre la investigación de tesis de corto plazo y la investigación-acción de largo plazo, vinculando la acumulación de conocimiento con la práctica, complementando diferentes metodologías y métodos de enseñanza, reconociendo por completo los roles de las comunidades locales y la gente local y aceptando a todo el mundo y creyendo en el potencial de todos, incluyendo aquellos que al comienzo no muestren mucho interés activo.

Referencias

- ALL in CBNRM. 2008. Evaluation and planning workshop: highlights of the workshop. Regional Community Forestry Training Center for Asia and the Pacific, Bangkok, Tailandia.
- Armitage, D.; Berkes, F.; Doubleday, N. (eds.) 2007. *Adaptive co-management: collaboration, learning, and multi-level governance*. University of British Columbia Press, Vancouver, BC, Canadá.
- Baser, H.; Morgan, P. 2008. *Capacity, change and performance*. European Centre for Development Policy Management, Maastricht, Países Bajos. Documento de discusión 59B. Disponible: siteresources.worldbank.org/INTCDRC/Resources/CapacityChangePerformanceReport.pdf (consultado el 6 de oct. 2008).
- Bessette, Guy. 2003. *Isang bagsak: a capacity building and networking program in participatory development communication*. International Development Research Centre, Ottawa, Canadá.
- Bessette, G. 2004. Involving the community: a guide to participatory development communication. International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canadá, y Southbound, Penang, Malasia. Disponible: www.idrc.ca/en/ev-52226-201-1-DO_TOPIC.html (consultado el 13 de sept. 2008).
- Bessette, G.; Vernooy, R. 2005. Strengthening individual and organizational capacities for CBNRM: towards CBNRM Centers of Excellence (trabajo conceptual). International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canadá. Disponible: www.idrc.ca/fr/ev-81766-201-1-DO_TOPIC.html (consultado el 13 de sept. 2008).
- Bessette, G.; Vernooy, R.; Zhang Li. 2008. *Strengthening organizational capacity development: the Centres of Excellence in CBNRM in Asia initiative*. Documento preparado para the ENRM Annual Learning Forum 2008. International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canadá (inédito).
- Cádiz, M.C.H. 2005. Communication for empowerment: the practice of participatory communication in development. En Hemer, O.; Tufte, T. (eds.) 2005.

- Media and global change: rethinking communication for development.* CLASCO, Buenos Aires, Argentina y Nordicom, Göteborg, Suecia. pp. 123-144.
- Cádiz, M.C.H.; Caballero, L.M.A. 2006. Isang Bagsak South-East Asia: towards institutionalizing a capacity-building and networking programme in participatory development communication for natural resource management. En Besette, G. (ed.) *People, land, and water: participatory development communication for natural resource management.* Earthscan, Londres, RU, e International Development Research Centre, Ottawa, Canadá. Disponible: www.idrc.ca/en/ev-105009-201-1-DO_TOPIC.html (consultado el 13 de nov. 2008).
- Campilan, D.; Bertuso, A.; Ariyabandu, R.; Sister, L. (eds.) 2006. Learning participation in action: field research experiences in South Asia. CIP-UPWARD, Los Baños, Laguna, Filipinas. 198 pp. Disponible: www.cip-upward.org/main/AMC/snap-ins/DOC/DOC_DocumentsViewer.asp?DocID=1143 (consultado el 25 de sept. 2008).
- Campilan, D.; Pérez, J.C.; Sim, J.M.; Boncodin, R.M. 2003. Evaluating organizational capacity in participatory research: the case of NPRCRTC. *BSU Research Journal* 29: 1-35.
- Castillo, G.; Campilan, D. 1999. Nurturing a network: lessons in the evolution of the UPWARD program. En Niehof, A.; Terpstra, P. (eds.) *Households in an interdisciplinary perspective.* Wageningen University, Wageningen, Países Bajos. pp. 37-46.
- CIP-UPWARD (Centro Internacional de la Papa. Users' Perspectives With Agricultural Research and Development). 2006. *Strengthening regional capacity for participatory research and development: a training-based pilot project in South Asia* (Informe final del proyecto). CIP-UPWARD, Los Baños, Laguna, Filipinas.
- Cooren, F.; Taylor, J.; Van Emery, E.J. 2006. *Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation.* Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, Nueva Jersey. pp. 1-16.
- COHD (College of Humanities and Development). 2004. Participatory learning, curriculum development, and mainstreaming of CBNRM in higher education in China. Propuesta de investigación. China Agricultural University, Beijing, China.
- Craig, R. 1999. Communication theory as a field. *Communication Theory*, 9(2): 119-161.
- Cranton, P. 2006. *Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators* (2a. ed.). Jossey-Bass, San Francisco, Cal., EUA.
- Dagli, W. 2006. ALL in CBNRM knowledge bank: knowledge management strategy in CBNRM. Presentado en el ALL in CBNRM Pilot Introductory Workshop, 19-23 Junio 2006, College of Development Communication, Laguna, Filipinas.
- Dao Mong Uyen. 2007. Most significant changes related to participatory development communication in lobster resource management in Xuan Dai Bay, Phu Yen Province, Vietnam. Tesis para magíster. University of the Philippines, Los Baños, Filipinas.

- Davies, R.; Dart, J. 2005. *The "most significant change" (MSC) technique: a guide to its use*. MandE, RU. 104 pp. Disponible: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf (consultado el 27 de oct. 2008).
- Dhakal, M.P. 2006. Building local capacity for SRI through PR&D. En: Campilan, D.; Bertuso, A.; Ariyabandu, R.; Sister, L. (eds.) *Learning participation in action: field research experiences in South Asia*. CIP-UPWARD, Los Baños, Laguna, Filipinas. pp. 131-141. Disponible: www.cip-upward.org/main/AMC/snap-ins/DOC/DOC_DocumentsViewer.asp?DocID=1143 (consultado el 25 sept. 2008).
- Dhungyel, M.D. y Zangmo. 2006. Understanding irrigation transformation for livelihood improvement: A case of participatory research and development in Bhutan. En: Campilan, D.; Bertuso, A.; Ariyabandu, R.; Sister, L. (eds.) *Learning participation in action: field research experiences in South Asia*. CIP-UPWARD, Los Baños, Laguna, Filipinas. pp. 31-39. Disponible: www.cip-upward.org/main/AMC/snap-ins/DOC/DOC_DocumentsViewer.asp?DocID=1143 (consultado el 25 de sept. 2008).
- Engel, P.; Keijzer, N.; Land, T. 2007. *A balanced approach to monitoring and evaluating capacity and performance*. European Centre for Development Policy Management, Maastricht, Países Bajos. Trabajo para discusión 58E.
- Freire, P. 2000. *Pedagogy of the oppressed* (30th anniv. ed.). Continuum, Nueva York, EUA, y Londres, Reino Unido.
- Geertz, C. 1977. *The interpretation of cultures: selected essays*. Basic Books, Nueva York, NY, USA.
- Gonsalves, J.; Becker, T.; Braun, A.; Campilan, D.; de Chávez, H.; Fajber, E.; Kapiriri, M.; Rivaca-Caminade, J.; Vernooy, R. (eds.) 2005. *Participatory research and development for sustainable agriculture and natural resource management: a sourcebook*. CIP-UPWARD, Los Baños, Laguna, Philippines, and International Development Research Centre, Ottawa, Canadá. 3 volúmenes, 666 pp.
- Habermas, J. 1985. *The theory of communicative action*. Volume 1: Reason and the rationalization of society. Beacon Press, Boston, MA, USA.
- Hanson, A.J.; Martin, C. 2006. One lifeboat: China and the world's environment and development. International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Manitoba, Canadá. Disponible: www.iisd.org/publications/pub.aspx?pno=833 (consultado el 17 de nov. 2008).
- Horton, D.; Alexaki, A.; Bennett-Lartey, S.; Brice, K.N.; Campilan, D.; Carden, F.; de Souza Silva, J.; Le Than Duong; Kadar, I.; Maestrey Boza, A.; Kayes Muniruzzaman, I.; Pérez, J.; Somarriba Chang, M.; Vernooy, R.; Watts, J. (eds.) 2003. *Evaluating capacity development: experiences from research and development organizations around the world*. ISNAR, La Haya, Países Bajos, International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canadá y CTA, Leusden, Países Bajos. Disponible: www.idrc.ca/en/ev-31556-201-1-DO_TOPIC.html (consultado el 13 de sept. 2008).

- Kelly, G.A. 1963. *Theory of personality: the psychology of personal constructs*. W.W. Norton, Nueva York, NY, EUA.
- Large, P.J. 2006. Towards "centres of excellence" for community based natural resource management: exploring issues of capacity development for organizations and networks. Rural Poverty and the Environment Working Paper Series 20. International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canadá. Disponible: www.idrc.ca/uploads/user-S/11559183181Patrick_Large_Working_Paper_20.pdf (consultado el 13 de sept. 2008).
- Leeuwis, C. 2002. Making explicit the social dimension of cognition. En Leeuwis, C.; Pyburn, R., (eds.) *Wheelbarrows full of frogs: social learning in rural resource management*. Koninklijke Van Gorcum, Assen, Países Bajos. pp. 391-406.
- Leeuwis, C.; Pyburn, R., (eds.) 2002. *Wheelbarrows full of frogs: social learning in rural resource management*. Koninklijke Van Gorcum, Assen, Países Bajos.
- Li Xiaoyun; Li Ou. 2003. Learning and teaching participation in higher education in China. Participatory Learning and Action Notes, 48: 36-40. Disponible: www.iied.org/pubs/pdfs/G02065.pdf (consultado el 17 de nov. 2008).
- Mackay, R.; Horton, D.; Dupleich, L.; Andersen, A. 2002. Evaluating capacity development. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 17(2): 121-150.
- Mezirow, J. y Asociados. 2000. *Learning as transformation: critical perspectives on a theory in progress*. Jossey-Bass, San-Francisco, Cal., EUA.
- Morgan, P. 2006. The concept of capacity. European Centre for Development Policy Management, Maastricht, Países Bajos. Disponible: [www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/5C9686B6420EC799C12571AF003BCA09/\\$FILE/Morgan%20-%20Capacity%20-%20What%20is%20it%2010052006.pdf](http://www.ecdpm.org/Web_ECDPM/Web/Content/Download.nsf/0/5C9686B6420EC799C12571AF003BCA09/$FILE/Morgan%20-%20Capacity%20-%20What%20is%20it%2010052006.pdf) (consultado el 13 de oct. 2008).
- Nielson, S.; Lusthaus, C. 2007. IDRC-supported capacity building: developing a framework for capturing capacity changes. International Development Research Centre, Ottawa, ON, Canadá. Disponible: www.idrc.ca/en/ev-111005-201-1-DO_TOPIC.html (consultado el 13 de sept. 2008).
- Percy, R. 2005. The contribution of transformative learning theory to the practice of participatory research and extension: theoretical reflections. *Agriculture and Human Values* (22): 127-136.
- Pham Tran Thuy Anh. 2007. Community-based upland natural resource management researchers' capacity for implementation of participatory development communication in Hong Ha ethnic commune, A Luoi, Hue, Vietnam (2002-2004). Tesis para magíster. University of the Philippines, Los Baños, Filipinas.
- Qi Gubo; Li Xiaoyun; Zuo Ting; Vernooy, R. 2005. Networking for community-based natural resource management and farmer-centred research: a case from China. En Gonsalves, J.; Becker, T.; Braun, A.; Campilan, D.; de Chávez, H.; Fajber, E.; Kapiriri, M.; Rivaca-Caminade, J.; Vernooy, R. (eds.) *Participatory research and development for sustainable agriculture and natural resource*

- management: a sourcebook*. CIP-UPWARD, Los Baños, Filipinas e International Development Research Centre, Ottawa, Canadá. pp. 104-110.
- Qi Gubo; Xu Xiuli; Zuo Ting; Li Xiaoyun; Chen Keke; Gao Xiaowei; Ji Miao; Lin Liu; Mao Miankui; Li Jingsong; Song Yiching; Long Zhipu; Lu Min; Yuan Juanwen; Vernooy, R. 2008. Introducing participatory curriculum development in China's higher education: the case of community-based natural resource management. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 14(1): 7-20.
- Röling, N. 2002. *Beyond the aggregation of individual preferences: moving from multiple to distributed cognition in resource dilemmas*. En: Leeuwis, C.; Pyburn, R. (eds.) *Wheelbarrows full of frogs: social learning in rural resource management*. Koninklijke Van Gorcum, Assen, Países Bajos. pp. 25-47.
- Saludadez, J.A. 2004. Research collaboration stories: communication as constitutive of temporary organization. Disertación para doctorado. Universiti Putra Malaysia, Selangor, Malasia.
- Sharma, K.K.; Pathak, P.K. 2006. Cultural diversity in selection of upland "Ahu" rice varieties in southern part of Brahmaputra River. En: Campilan, D.; Bertuso, A.; Ariyabandu, R.; Sister, L. (eds.) *Learning participation in action: field research experiences in South Asia*. CIP-UPWARD, Los Baños, Laguna, Filipinas. pp. 95-104. Disponible: www.cip-upward.org/main/AMC/snap-ins/DOC/DOC_DocumentsViewer.asp?DocID=1143 (consultado el 25 de sept. 2008).
- Sreedevi, T.K. 2006. Capitalizing on Powerguda's capitals to improve livelihoods. En: Campilan, D.; Bertuso, A.; Ariyabandu, R.; Sister, L. (eds.) *Learning participation in action: field research experiences in South Asia*. CIP-UPWARD, Los Baños, Laguna, Filipinas. pp. 19-29. Disponible: www.cip-upward.org/main/AMC/snap-ins/DOC/DOC_DocumentsViewer.asp?DocID=1143 (consultado el 25 de sept. 2008).
- Song Yiching; Zhang Linxiu; Vernooy, R. 2006. Empowering women farmers and strengthening the local seed system: action research in Guangxi, China. En Vernooy, R. (ed.) *Integrating social and gender analysis in natural resource management: learning studies and lessons from Asia*. Sage, New Delhi, India, International Development Research Centre, Ottawa, Canadá, y China Agricultural Press, Beijing, China. pp. 99-128.
- Taylor, P. 2003. *How to design a training course: participatory curriculum development*. Volunteer Services Overseas, Londres, RU.
- Taylor, P.; Fransman, J. 2004. Learning and teaching participation: exploring the role of higher learning institutions as agents of development and social change. Institute of Development Studies, Brighton, RU. Informe de trabajo IDS 219.
- Tirol, S.C.; Abraham, E.; Rodantes G.; Torres, C.S.; Flor, B.P.G.; Matulac, L.A.; Domingo, I.V.D.; Dagli, W.B. 2007. Evaluating capacity development in the Adaptive Learning and Linkages in Community-based Natural Resource Management Program. Propuesta inédita. CIP-UPWARD, Los Baños, Laguna, Filipinas.

- Tyler S.R. (ed.) 2006. *Communities, livelihoods and natural resources: action research and policy change in Asia*. Intermediate Technology Publications, Bourton on Dunsmore, Reino Unido, e International Development Research Centre, Ottawa, Canadá.
- Van den Bor, W.; Holen, P.; Wals, A.; Leal Filho, W. (eds.) 2000. *Integrating concepts of sustainability into education for agriculture and rural development*. Peter Lang, Frankfurt y Main, Alemania.
- Vernooy, R. 2003. *In focus: seeds that give – participatory plant breeding*. International Development Research Centre, Ottawa, Canadá. Disponible: www.idrc.ca/en/ev-30294-201-1-DO_TOPIC.html (consultado el 11 de dic. 2008).
- Vernooy, R. (ed.) 2006. *Integrating social and gender analysis in natural resource management: learning studies and lessons from Asia*. Sage, New Delhi, India, International Development Research Centre, Ottawa, Canadá y China Agricultural Press, Beijing, China.
- Vernooy, R.; Hijaba, Y.; Enkhbat, B.; Ulipkan, B.; Graham, J. 2005. Challenges of participatory natural resource management research. En: Gonsalves, J.; Becker, T.; Braun, A.; Campilan, D.; de Chávez, H.; Fajber, E.; Kapiriri, M.; Rivaca-Caminade, J.; Vernooy, R. (eds.) *Participatory research and development for sustainable agriculture and natural resource management: a Sourcebook*. CIP-UPWARD, Los Baños, Filipinas e International Development Research Centre, Ottawa, Canadá. pp. 220-227.
- Vernooy, R.; Li Xiaoyun; Xu Xiuli; Lu Min; Qi Gubo. (eds.) 2008. *Learning from the field: innovating China's higher education system*. Cambridge University Press, New Delhi, India e International Development Research Centre, Ottawa, Canadá.
- Vernooy, R.; Yiching Song. 2004. New approaches to supporting the agricultural biodiversity important for sustainable rural livelihoods. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 2(1): 55-66.
- Vernooy, R.; Sun Qiu; Xu Jianchu. (eds.) 2003. *Voices for change: participatory monitoring and evaluation in China*. Yunnan Science and Technology Press, Kunming, China e International Development Research Centre, Ottawa, Canadá.
- Vernooy, R.; Sun Qiu; Xu Jianchu. 2006. The power of participatory monitoring and evaluation: insights from South-West China. *Development in Practice* 16(5): 400-411.
- Wals, A.J. (ed.) 2007. *Social learning for sustainability*. Wageningen University Press, Wageningen, Países Bajos.
- Watson, D. 2006. Monitoring and evaluation of capacity and capacity development. Documento para discusión 58B. European Centre for Development Policy Management, Maastricht, Países Bajos: 32 pp. Disponible: www.ecdpm.org/dp58B (consultado el 13 de oct. 2008).
- Wenger, E. 1998. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge University Press, Cambridge, RU.

- Wenger, E.; McDermott, R.; Snyder, W.M. 2002. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Harvard Business School, Boston, Mass, EUA.
- Weragoda, R. L. y Hettige, S.N. 2006. Coping with vulnerabilities: participatory assessment of vulnerabilities of coastal communities for sustainable livelihood and natural resource management. En: Campilan, D.; Bertuso, A.; Ariyabandu, R.; Sister, L. (eds.) *Learning participation in action: field research experiences in South Asia*. CIP-UPWARD, Los Baños, Laguna, Filipinas. pp. 9-18. Disponible: www.cip-upward.org/main/AMC/snap-ins/DOC/DOC_DocumentsViewer.asp?DocID=1143 (consultado el 25 de sept. 2008).
- Yin, R.K. 2008. *Case study research: design and methods*. Sage Publishing, Thousands Oaks, Cal., EUA.
- Yuan Juanwen; Sun Qiu. 2006. Scaling up community-based natural resource management in Guizhou province, China. En Tyler, S.R. editor. *Communities, livelihoods and natural resources: action research and policy change in Asia*. Intermediate Technology Publications, Bourton on Dunsmore, Reino Unido, e International Development Research Centre, Ottawa, Canadá. pp. 169-190. Disponible: www.idrc.ca/en/ev-103648-201-1-DO_TOPIC.html (consultado el 17 de nov. 2008).
- Zhang Li. 2008. *Into a new orbit: changing China's higher education system, in person*. China Agricultural University Press, Beijing, China.
- Zhou Ji. 2006. *Higher education in China*. Thomson, Singapur.

Autores y contribuyentes

Rajindra Ariyabandu es un investigador del desarrollo con un interés especial en el manejo de recursos del agua y desarrollo comunitario. Tiene más de 20 años de experiencia, trabajando en varias capacidades con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales e instituciones internacionales de investigación. Durante los últimos 10 años, ha estado activamente involucrado en el desarrollo de la política del agua y la coordinación del manejo de recursos de agua regionales. Tiene amplia experiencia en investigación de campo en la implementación de servicios de agua para los pobres rurales manejados por la comunidad.

Carlos Basilio es especialista del Christian Children's Fund en Timor Leste. Hasta 2006, era un miembro investigador del Centro Internacional de la Papa's Users' Perspectives with Agricultural Research and Development en Filipinas (CIP-UPWARD), donde era responsable de la investigación participativa del manejo de cosecha integrada y apoyo de entrenamiento para la investigación participativa y el desarrollo. Anteriormente era el coordinador de programa de país de Filipinas para el Center for Information on Low External Input and Sustainable Agriculture. Tiene un doctorado en ciencias del medio ambiente de la Universidad de Filipinas, Los Baños.

Guy Bessette es un especialista senior de programa en el IDRC de Ottawa. Su trabajo se enfoca en la comunicación de desarrollo participativo, el aprendizaje social y la investigación participativa para el manejo de recursos naturales basado en la comunidad (CBNRM). Tiene un doctorado en educación de la Universidad de Montreal, Canadá.

María Celeste H. Cádiz es una administradora de entrenamiento y conocimiento en el Centro Regional del Sudeste Asiático para el estudio de posgrado e investigación en agricultura en Filipinas. Es también una profesora asociada y fue la primera decana del College of Development Communication de la Universidad de Filipinas, Los Baños (UPLB). Su carrera de 30 años ha estado dedicada a la enseñanza, la investigación y a la práctica en la comunicación del desarrollo, con

un enfoque en comunicación educativa, comunicación participativa, comunicación interpersonal en el desarrollo, investigación y teoría de la comunicación. Tiene un doctorado de la Universidad de Macquarie en New South Wales, Australia y una maestría en ciencias de la comunicación del desarrollo (*cum laude*) de UPLB.

Dindo Campilan es un científico social en el Centro Internacional de la Papa y líder de la red a lo largo de Asia para la investigación y el desarrollo participativos de UPWARD, CIP. Su trabajo cubre la investigación participativa, desarrollo de capacidad de asociaciones, monitoreo y evaluación, y cadenas de mercados y valores. Desde junio de 2008, ha servido con el líder regional de CIP para el sur, oeste y centro de Asia y tiene su sede en Nueva Delhi, India. Tiene un doctorado en comunicación y estudios de innovación de la Universidad de Wageningen, Holanda.

Winifredo B. Dagli es un asociado del manejo de conocimiento en la Earthquakes and Megacities Initiative y fue oficial de proyecto del programa Adaptive Learning and Linkages in Community-based Natural Resource Management (ALL in CBNRM). Su trabajo se enfoca en la investigación y en escribir para varios proyectos de desarrollo acerca del manejo de desastres y riesgos, CBNRM, conservación del medio ambiente, biotecnología, seguridad de la comida, género y manejo del conocimiento. Actualmente está preparando su tesis de maestría acerca de la política ecológica de la áreas nacionales protegidas bajo el programa de sociología de la Universidad de Filipinas, Diliman. Tiene una licenciatura en comunicación del desarrollo (*cum laude*) con especialización en ciencias de la comunicación de la misma universidad, *campus* de Los Baños.

Julián Gonsalves es un consultor de desarrollo independiente y actualmente consejero senior para CIP-UPWARD. Anteriormente, fue vicepresidente de programa en el Instituto Internacional de Reconstrucción en Filipinas. Sus áreas de interés profesional y experticia incluyen investigación agrícola en pro de los pobres y manejo del recurso natural, asociaciones de investigación y creación de redes, agricultura sostenible, evaluación y monitoreo participativo, y extensión liderado por el agricultor. Tiene un doctorado en agricultura de extensión e internacional de la Universidad de Cornell en los Estados Unidos.

Jingsong Li obtuvo su licenciatura en Sociología de la Universidad Agrícola de China, Beijing, y su maestría en administración del medio ambiente de la Universidad Agrícola de Wageningen en Holanda. Trabaja como una asistente de investigación senior en el Centro para la Política China de Agricultura y tiene un interés especial en desarrollo rural y el manejo del medio ambiente. Actualmente sigue estudios de doctorado en conservación de recursos genéticos, conocimiento tradicional y derechos de los campesinos en la Universidad de Wageningen.

Kevin Kelpin fue miembro de la unidad de evaluación de IDRC desde 2002 a 2007. Actualmente vive en India y trabaja con organizaciones en el sur de Asia, el sudeste asiático y África, fortaleciendo sus destrezas en monitoreo y evaluación, planeación estratégica y administración de conocimiento.

Long Zhipu es miembro investigador y director de HOPE (el centro para la protección del medio ambiente y el alivio de la pobreza en Ningxia). Se graduó del Agricultural College de Ningxia University en 1984 con especializaciones en agricultura, trabajo de extensión animal y control de desertificación. Desde 1997 ha participado en un número de proyectos apoyados internacionalmente con un enfoque en desarrollo agrícola, reducción de la pobreza, desarrollo de la mujer, microcrédito y CBNRM.

Raghav Raj Regmi es un consultor de desarrollo que opera en Nepal y el sur de Asia y ha trabajado con Verulam Associates desde 2000. Sus áreas de experticia profesional e interés incluyen el entrenamiento y evaluación rural participativa e investigación-acción participativa en los sectores de agricultura, educación y salud; manejo de proyectos con ONG; desarrollo organizacional y construcción de capacidad. Tiene un grado de maestría en manejo de desarrollo del Asian Institute of Management en Filipinas.

Pratap Shrestha es ex director ejecutivo y asesor de alto nivel actual de Local Initiatives for Biodiversity, Research and Development en Nepal. Sus áreas de interés profesional y experticia incluyen el mejoramiento participativo de cosechas, modos de vida agrícolas sostenibles, desarrollo participativo de tecnología, CBNRM, administración de ONG, entrenamiento participativo y extensión liderada por el agricultor. Tiene un doctorado en el manejo del recurso natural de la Universidad de Wales, Bangor, Reino Unido. Anteriormente, era un investigador senior en el Lumle Agricultural Research Centre.

Qi Gubo es graduada del College of Economics and Management de la Beijing Agricultural University. Después de obtener su doctorado, se unió al personal del College of Economics and Management. Está ahora en el Escuela de Humanidades y Desarrollo (COHD), Universidad Agrícola de China, Beijing, donde es profesora de tiempo completo, investigadora de desarrollo rural y directora del programa de desarrollo rural y gestión. Desde 2005, ha estado liderando los grupos de trabajo responsables del curso CBNRM para estudiantes de maestría y doctorado.

Ronnie Vernooy es especialista de programa senior en el IDRC, Ottawa, Canadá. Recibió su doctorado en sociología de desarrollo rural de Wageningen Agricultural University, Holanda. Ha llevado a cabo y dirigido un número de proyectos de investigación de desarrollo rural en Nicaragua y actualmente contribuye activamente a los esfuerzos de investigación CBNRM en un número de países de Asia incluyendo China, Vietnam y Mongolia. Desde 2005 ha sido también profesor adjunto en COHD.

Zhang Li obtuvo su grado de maestría en ciencias en economía regional de la Universidad Agrícola de China en 2005 y su doctorado en desarrollo rural y gestión de la misma universidad en 2009. Fue asistente de estudiantes para el curso CBNRM de 2006 y cofacilitadora para el curso COHD de 2007. En 2008, fue una investigadora interna con el Programa de pobreza rural y medio ambiente en el IDRC en Ottawa, Canadá. Ahora es coordinadora de investigación en el Centro de Desarrollo de Investigaciones de la Asociación China de Ciencia y Tecnología en Beijing.

Este espacio en blanco intencionalmente dejado de la página

Índice

A

Acción

- aprendizaje, 133-135
- mediante aprendizaje colaborativo, 2-6
- y reflexión, 14

Acción colectiva

- a nivel individual y organizacional, 11
- aprendiendo mediante, 166-167
- y manejo de recursos, 22

Actividades de asesoría, 91

Administración adaptativa, 5

Apoyo para las políticas, 171

Aprendizaje. *Ver también* aprendizaje colaborativo

- acción, 25, 39, 116, 125, 133-135, 165
- actividades de asesoría, 91
- activo, 4
- adaptativo, 59-97
- basado en el campo, 41-42
- campo, 32-35
- centrado en la gente, 84, 100
- como empresa de conocimiento, 59
- comunicativo, 3-4, 170
- constelación, 159-160
- discusiones cara a cara, 89-90, 94
- discusiones en línea, 91-92
- diseño, 3-4, 6, 9, 27, 168-169

enfoque centrado en el aprendiz, 119, 128-129

experiencial, 165, 170

grupos, 6, 60, 62, 66-74, 76-79, 83-84, 86, 89-95, 133, 169

historias, 96, 99, 110, 149, 151-152, 155

importancia de las redes locales y regionales, 93

método participativo, 94

perspectiva instrumental, 3

social, 4-6, 11, 60, 94-95, 150-151, 164, 166, 168, 170, 171

talleres regionales, 90-91

transformativo, 4, 107, 124, 168, 170

y uso de la evaluación, 14-15

Aprendizaje dinámico, 5

Aprendizaje emancipatorio, 126-128

Aprendizaje “grounded”, 171

Aprendizaje participativo, currículo y encauce principal de CBNRM, enfoques en la educación superior de China, 8

B

Banco del conocimiento, 67-68, 169

C

Camboya, proyectos en CBNRM, 85-86

Centro Internacional de la Papa (CIP), red asiática, 7

Ciclo acción, reflexión, difusión, acción, principio de, 5, 18, 168

Community-Based Natural Resource Management (Manejo del recurso natural basado en la comunidad, CBNRM), 7

capacidades clave, 10

desarrollo de currículo. *Ver* educación superior en China

elementos clave, 5

proceso cíclico, 59

Community-Based Natural Resource Management Learning Center (CBNRM LC), 61

Ver también Red Adaptive Learning and Linkages in Community-Based Natural Resource Management (ALL in CBNRM)

Comunicación de desarrollo participativo, 60

Comunidad de práctica, 14, 18, 62, 111, 168, 169

Construcción de asociaciones, la función de, 171

Constructores de capacidad, 161

CH

China. *Ver* sistema de educación superior de China

políticas de reforma de la educación superior, 118, 151

sistema de extensión rural, 149-153

D

Desarrollo de capacidad

ALL in CBNRM. *Ver* Red Adaptive Learning and Linkages in Community-Based Natural Resource Management

buenas prácticas en, 14

centro(s) para la excelencia, 6

China. *Ver* Sistema de educación superior, China

evaluación estratégica del IDRC, 16

iniciativa rural China, 8

investigación y desarrollo participativos (IyDP). *Ver* IyDP en agricultura y manejo de los recursos naturales

orientación CBNRM-PAR, 6

orientada a los resultados, 51-52

para profesionales de desarrollo rural, 11

para CBNRM, 10

evaluación en, 16

teoría y práctica, 76

Desarrollo de identidad, 171

Desarrollo de identidad personal, 4

Destrezas profesionales, 3, 120, 124-126

E

Encauce principal

el factor humano, 39-40

estrategia, 115

Enfoque CBNRM-PRD en manejo del desarrollo rural, 130-131, 138-146

Esfuerzos de escalamiento, 51, 172

Estrategia de administración del conocimiento, 67-68

Estrategia de desarrollo de capacidad, 30, 51-54, 113-115

Estrategia de monitoreo y evaluación participativos, 14, 166-167, 170

Estudios de caso de aprendizaje innovativo, 6-8

Experiencias de aprendizaje holístico, 171

Extensionistas, 12, 110, 123, 125, 150-151

F

Filipinas, proyectos de CBNRM, 86-87

G

Green Foundation, 56
Grupo de aprendizaje Lao, 85

H

Horticultural Research and
Development Institute (HORDI), Sri
Lanka, 48
Hue University of Agriculture and
Forestry, Community-Based
Coastal Resource Management
Project, Vietnam (HUAF-CBCRM),
72, 78-79

I

Indonesia, 2, 14, 27, 70-72, 74, 84-85
Iniciativas locales para la
biodiversidad, investigación y
desarrollo (LI-BIRD), 7, 24, 27
Innovaciones de aprendizaje abierto,
66, 84
Innovaciones del desarrollo, 105, 144
Institucionalización, de CBNRM, 13, 14,
110, 163
International Development Research
Centre (IDRC), Canadá, 13, 51
contribuciones, 162
evaluación estratégica del
desarrollo de capacidad, 16
International Fund for Agricultural
Development (IFAD), 26, 51
International Institute for Rural
Reconstruction (IIRR), 61, 63, 161
Investigación-acción participativa,
11
Isang Bagsak, programa. *Ver*
Adaptive Learning and Linkages
in Community-Based Natural
Resource Management (ALL in
CBNRM)
IyDP en agricultura y manejo de
recursos naturales, 7, 160
acercamientos a la investigación,
23

aprendizaje y acción dentro y
entre las comunidades, 21-24
bases, 40-41
capacidades centrales de, 163
desarrollo de capacidad, 25-26, 31
el papel en el manejo de recursos,
22
experiencia de aprendizaje en el
campo, 41-42, 54
factores facilitadores, 173-174
fases y actividades, 23
método de monitoreo y
evaluación, 36-38
período de entrenamiento
introductorio, 32
plan de acción, 42-43
resultados, 45-54, 167
retos en, 24, 165, 172
socios y participantes, 26-28
talleres y actividades de
seguimiento, 36

J

Jilin Agricultural University (JLAU),
8, 101, 108, 112, 115, 117, 121, 123,
136, 137-138, 140, 145, 155

L

Li Xiaoyun, 104, 112, 119

M

Mezirow, J., 127
Ministerio de Educación (China), 8,
107, 118, 157, 161, 163

N

Natural resource management (NRM),
10, 60, 142-143
Nepal Participatory Action Network
(NEPAN), 7, 28, 51
Ningxia Centre for Environmental-
Protection and Poverty Alleviation
(HOPE), 101, 112, 123, 137, 146

O

Organizacionales

- cambio, 5, 137-138, 154, 156, 166, 168, 172, 173, 174
- capacidades, para CBNRM, 5, 18
- construcción de la capacidad de investigación, 154
- resultados, 47

P

- Participación comunitaria, en aprendizaje colaborativo, 18
- Prácticas de manejo de semillas, India, 56
- Praxis, 4, 6, 14, 62, 75-79, 89, 92, 111
- Praxis del desarrollo, 4-6
- Proceso de desarrollo del aprendizaje con múltiples intereses, 40
- Programas constructores de capacidad, 61
- Provincia de Guangxi, 99, 113, 149-153
- Provincia de Guizhou, 111, 142
- Provincia de Ningxia, 108, 112, 117, 131, 141, 143, 146

R

- Red Asiática del Centro Internacional de la Papa, Perspectivas de los Usuarios con Investigación Agrícola y Desarrollo (CIP-UPWARD), 61
- Red de aprendizaje y vínculos adaptativos en el programa de manejo del recurso natural basado en la comunidad (ALL in CBNRM), 7-8, 161
- capacidades desarrolladas, 163-164
- dimensiones de cambio, 167-168
 - contenido del programa, 63-66
 - modalidades de aprendizaje en grupos, 70-74
 - modalidades del programa, 66-70

organización del programa, 62-63

- estrategia de gestión del conocimiento efectivo, 67-68
- factores influyentes, 92-94, 173-174
- fortalezas y debilidades de cada modalidad de aprendizaje, 89-92, 170

- impactos en el desarrollo, 83-89
- logros y retos, 75-84, 164, 172
- modalidades principales de organizaciones con socios, 61
- plataforma de aprendizaje a distancia, 69-70

Red de investigadores centrados en los agricultores (FCRN) (China), 101, 103, 110, 112, 117

Reflexión colectiva, 14, 79, 111

Regional Community Forestry Training Center for Asia and the Pacific (RECOFTC), 61

Relevancia profesional, en CBNRM, 171

Röling, N., 6

S

- Sistema de educación superior, China
 - esfuerzos de desarrollo de capacidades para investigación-acción, 113-115
 - métodos integrados de desarrollo de capacidad, 108-111
 - procesos de CBNRM, 103-108, 161
 - aprendizaje mediante ciclos múltiples acción-reflexión, 166
 - capacidades clave, 163
 - experiencias, 134-137
 - factores facilitadores, 173-174
 - objetivos de aprendizaje actuales, 115-122
 - resultados, 123-153, 167
 - retos, 155-157, 172-173
 - retos, 99-103, 164-166

Sistema de intensificación del arroz,
en Nepal, 33

T

Tailandia, proyectos CBNRM en, 89
Trabajo en equipo, de CBNRM, 132-133

U

Universidad Agrícola China (CAU), 8
aprendizaje colaborativo para CB-
NRM, 15-19
casos de, 6-8
College of Humanities and
Development (COHD), 100-103
efectividad de, 168-171
Rural Development and
Management (RDM) Program,
102
y reflexión, 18
Universidad de las Filipinas en Los
Baños, College of Development

Communication (UPLB CDC), 7, 61,
97

Users' Perspectives with Agricultural
Research and Development
(UPWARD), 7, 27, 51

V

VECO-Indonesia's participatory
monitoring, 84, 92-93
Vernooy, R., 2, 99, 104, 111-113, 133-
137, 159
Vietnam, 87-88

W

Wenger, E., 5, 14, 111, 132, 137, 154

Y

Yang Huan, 3, 125, 136
Yascita (Indonesia), 84